

Центральноукраїнський національний технічний університет

---

(повне найменування вищого навчального закладу)

Економічний факультет

---

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

---

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри ЕМКД

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ Оксана СТОРОЖУК

„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

# Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління закладом освіти: стан та пропозиції щодо

---

поліпшення

---

Виконав: здобувач вищої освіти 4 курсу,

групи ПА – 19

ОПП «Публічне управління та

адміністрування»

спеціальності 281 «Публічне управління»

\_\_\_\_\_ Артем КОВПАК

Керівник: к.е.н., доцент кафедри ЕМКД

\_\_\_\_\_ Наталія ПТЕЛ

Рецензент: в.о. директора комунального

закладу «КО ЦНТТУМ» Зінаїда НЕЧАЄВА

м. Кропивницький – 2023 рік

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                      | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОЗАШКІЛЬНИМИ ОСВІТНІМИ ЗАКЛАДАМИ.....                                                                  | 9  |
| 1.1 Особливості функціонування позашкільних освітніх закладів як об'єктів управління.....                                                       | 8  |
| 1.2. Методи управління у системі позашкільних освітніх установ .....                                                                            | 14 |
| 1.3. Нормативно-правове забезпечення управління позашкільними навчальними закладами.....                                                        | 20 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ У КЗ «КІРОВОГРАДСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ ТВОРЧОСТІ УЧНІВСЬКОЇ МОЛОДІ.....                    | 26 |
| 2.1. Характеристика установи як господарюючого об'єкта.....                                                                                     | 26 |
| 2.2. Аналіз ефективності управління в комунальному закладі «Кіровоградський обласний центр науково-технічної творчості учнівської молоді» ..... | 33 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПОЗАШКІЛЬНИМИ ОСВІТНІМИ УСТАНОВАМИ .....                                                           | 40 |
| 3.1. Міжнародний досвід існування закладів позашкільної освіти .....                                                                            | 40 |
| 3.2. Рекомендації щодо поліпшення системи управління у КЗ «Кіровоградський обласний центр науково-технічної творчості учнівської молоді» .....  | 48 |
| 3.3. Попередня оцінка ефективності запропонованих заходів .....                                                                                 | 54 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                                   | 61 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                                 | 67 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                                    | 75 |

## ВСТУП

Глобальні виклики сучасності і потреби країни не залишають іншої альтернативи, крім наполегливого пошуку оптимальних рішень у галузі теорії та практики системи освіти. За останні роки відбулися суттєві зрушення в організації управління освітою: закладено правову базу академічної самостійності навчальних закладів; долається відомчий підхід до управління освітніми установами, йде становлення взаємодії державних структур та громадських форм управління освітою; зростає роль навчально-методичних об'єднань та асоціацій навчальних закладів, регіональних рад директорів.

Траєкторія суспільства, неоднорідність та обмеженість ресурсів освітніх організацій породжує нові завдання, вирішити які основі колишнього досвіду не виходить, що ускладнює управлінську діяльність керівника.

Удосконалення менеджменту освітніх організацій вимагає пошуку нових форм діяльності, які могли б допомогти керівникам у прийнятті найбільш ефективних управлінських рішень, поширення позитивного досвіду управління, однією з проблем є робота з персоналом.

Ми розуміємо, що ефективне функціонування освітньої організації, по-перше, залежить від професіоналізму керівника та підібраної ним команди. По-друге, як одна з основних рушійних сил розвитку позашкільної організації виступає творчий потенціал педагогів: професійне та особистісне зростання, підвищення рівня педагогічної майстерності, відповідальне, часом креативне ставлення до роботи (у цьому випадку робота виступає як одна з пріоритетних форм діяльності особистості) та постійний розвиток навичок виявлення потенційних можливостей своїх вихованців.

При цьому сучасна педагогічна практика дозволяє говорити проте, що не всі позашкільні організації зацікавлені та відчують усвідомлену готовність до введення позитивних нововведень у позашкільну освіту, до

якісної розробки, впровадження та реалізації інноваційних освітніх програм та технологій у роботі з учнівською молоддю.

Незважаючи на те, що інноваційна педагогічна діяльність активно увійшла в життя дошкільних організацій, підвищити її ефективність в умовах реалізації нововведень неможлива без нормативного та інструктивно - управлінського забезпечення системи оновлення управлінської діяльності та методичної роботи в позашкільних навчальних закладах.

На сьогоднішній день існуючі підходи до організації методичної роботи є малоефективними до тих інноваційних процесів, до яких залучені педагоги позашкільної освітньої організації. Практика інновацій вимагає переводу методичної роботи та управлінської діяльності позашкільної освітньої організації на новий рівень.

Дослідження структури управління в системі позашкільної освіти проводили такі вітчизняні фахівці, як О. Биковська, Л. Бондар В. Вербицький, Ю. Долиняк, Л. Ковбасенко, Р. Науменко, Г. Пустовіт, Т.Сущенко, О. Романова та інші. При цьому досить широко висвітлені як чинники значущості цієї освітньої галузі, так і засади управління нею на різних рівнях. Відзначається її важлива роль у соціалізації підростаючого покоління та модернізації освітньої системи. Багато уваги приділяється вдосконаленню державних засад управління позашкільною освітою та окремими освітніми закладами.

Діяльність закладів позашкільної освіти (надалі ЗПО), які функціонують відповідно до Закону України «Про позашкільну освіту» та інших нормативно-правових актів, спрямована на досягнення мети позашкільної освіти, створення умов для розвитку здібностей та обдарувань вихованців (учнів) і слухачів, саморозвитку і самореалізації особистості, її моральних якостей, формування соціально-громадського досвіду. Тому провідна роль у забезпеченні всебічного особистісного розвитку дітей і юнацтва, їхньої соціалізації та свідомого професійного самовизначення на основі законодавчо визначених норм для всіх громадян України належить

закладам позашкільної освіти.

Важливість обраної теми полягає в тому, що стратегічне управління освітою та освітніми установами має відповідати критеріям системного підходу – тільки це дозволить зберегти та примножити ті здобутки, які були зроблені останнім часом. В Україні, враховуючи високий рівень регіональної та муніципальної диференціації, управління утворенням на муніципальному рівні покликане вирішувати потреби освітні послуги для величезної кількості людей – соціально-економічна орієнтованість управління освітою на регіональному рівні незаперечна.

Важливість стратегічного управління освітою на регіональному рівні в даний час полягає в тому, що даний рівень відповідає за безпосередню освіта на місцях, дозволяючи враховувати специфіку як учнів громадян, і рівня фінансування. Таким чином, стратегічний аспект розвитку освітніх установ тісно пов'язаний з фінансовим аспектом забезпечення функціонування освіти.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних аспектів та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління освітньою установою. Для досягнення мети роботи потрібно вирішити наступні завдання:

- дослідити структуру системи позашкільної освіти, напрями, та аспекти її розвитку на рівні освітніх установ;
- провести аналіз основних показників діяльності та аналіз стратегічного планування освітньої установи для оцінки ефективності планування;
- розробити методику оцінки ефективності системи управління освітніми установами та розробити заходи щодо вдосконалення процесу управління закладу позашкільної освіти.

Об'єктом дослідження є регіональний заклад позашкільної освіти: комунальний заклад «Кіровоградський обласний центр науково-технічної творчості учнівської молоді».

Предметом дослідження є управлінські відносини, що виникають у процесі управління освітньою установою.

Практична значимість роботи в тому, що будуть сформовані рекомендації щодо удосконалення системи управління позашкільним закладом освіти.

Структура роботи складається зі змісту, вступу та основної частини, яка поділена на три розділи. Один з них теоретичний і два – практичні, висновки, список використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ I

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОЗАШКІЛЬНИМИ ОСВІТНІМИ ЗАКЛАДАМИ

#### **1.1 Особливості функціонування позашкільних освітніх закладів як об'єктів управління**

Нині ефективний керівник використовує різноманітність у прийнятті методів управління. Необхідно відзначити, що керівник сучасного освітнього закладу виконує всі функції, які властиво менеджменту: планування, організація, контроль, прийняття рішень та коригування дій.

Система позашкільної освіти як певний об'єкт соціальної структури, що потребує управління, і під цим розуміється процес реалізації системи заходів на результат освітньої діяльності. При цьому наважуються соціальні завдання щодо формування особистості, необхідної суспільству для подальшого розвитку.

Педагогічна система освітньої установи є складною системою і передбачає наявність взаємопов'язаних підсистем: освітньої та управлінської.

Одним з ефективних шляхів вирішення проблеми виділення важливих психолого-педагогічних засад управління освітнім процесом в установах додаткової освіти є організація функціонування установи з урахуванням реалізації особистісно-орієнтованого та особистісно-діяльнісного підходів.

Обґрунтування поняття та сутності управління установою позашкільної освіти дітей як системоутворюючої домінанти соціокультурного простору, визначається структурою, змістом, умовами розвитку та саморозвитку всіх учасників освітнього процесу, являє собою складну систему, що створює умови, реалізує зміст, використовує інноваційні засоби продуктивного розвитку особистості. Ця система потребує певних методів управління. Методи управління установою позашкільної освіти спрямовані на підвищення ефективності освітнього

процесу і є «сукупністю способів впливу керуючої підсистеми на керовану» [6], та одночасно самі представляють взаємозалежну систему.

Оскільки відмінність в управлінні загальноосвітньою організацією від позашкільної велика, те й слід говорити про специфіку управління цією установою та її методичної складової.

Позашкільна освіта – вид освіти, основне призначення якої – задоволення індивідуальних, соціокультурних і освітніх потреб дітей [4].

Ми вважаємо, що «позашкільна освіта – специфічне середовище спілкування, поле діяльності, основний засіб формування гуманістичних ціннісних установок; сприяє профорієнтації, надає становленню людини нову якість. Основою додаткової освіти є опора не на окремі індивідуальні особливості дитини, але в цілісний розвиток особистості» [25].

Управління - поняття складне та багатогранне. На наш погляд, в установі позашкільної освіти прийнятні загальні принципи управління освітніми системами. Система управління освітньою установою позашкільної освіти дітей є необхідною умовою існування установи як системи. Цілісність цієї системи визначають системоутворюючі зв'язки:

1. Інформаційна забезпеченість;
2. Цілепокладання (специфічність мети);
3. Організаційна діяльність суб'єкта управління;
4. Взаємодія із зовнішнім середовищем[30, с.144].

Отже, можна вважати ефективним управління установою позашкільної освіти, мережі коли:

✓ педагогічний процес започаткування позашкільної освіти дітей організовано з урахуванням системно – діяльнісного підходу управління освітою;

✓ створено умови, що сприятимуть формуванню у всіх учасників освітнього процесу мотиваційно-ціннісного ставлення до гуманістичних цінностей та духовно-моральних засад педагогічної культури;

✓ у закладі позашкільної освіти створюється професійне

середовище, що стимулює в управлінців та педагогічних працівників реалізацію суб'єктної позиції, накопичення та осмислення досвіду професійно-орієнтованої діяльності, заснованої на гуманістичних засадах освіти, на сучасних концепціях теорій навчання, виховання та розвитку, що застосовуються при організації освітнього процесу у закладі додаткової освіти дітей;

✓ процес управління діяльністю закладу позашкільної освіти забезпечує формування професійної компетентності управлінців та педагогічних працівників, що моделює систему суб'єкт-суб'єктних відносин, створює умови для розвитку особистісно-творчого потенціалу всіх учасників освітнього процесу, інтеріоризації ними цінностей традиційних та інноваційних педагогічних технологій, що забезпечують розвиток та ефективність освітнього процесу[34].

Особливістю управлінської діяльності у системі позашкільної освіти дітей є те, що крім основних функцій управлінської діяльності, керівникам установ додаткової освіти необхідно звертати особливу увагу на управління методичною діяльністю, оскільки методичну діяльність спрямовано на супровід діяльності педагога позашкільної освіти, отже, на підвищення ефективності та якості освітнього процесу.

Особливість організації навчально – виховної діяльності позашкільної освіти у тому, що головним організуючим початком є не урок, а творчість у різних його проявах. Тому педагоги позашкільної освіти мають можливість широко використовувати нетрадиційні форми проведення занять: змагання, екскурсії, виставки і т.д. прикладного творчості тощо. У закладах позашкільної освіти дитина може займатися у малих групах. Це створює сприятливі можливості для навчання, індивідуальної роботи педагога з кожним вихованцем, що дозволяє дитині почуватися в творчому об'єднанні комфортно, найбільш повно розкрити свої здібності. Набуваючи соціального досвіду у процесі освоєння обраної сфери діяльності, діти навчаються взаємодіяти з оточуючими, що також є необхідною умовою успішної

соціалізації дитини.

Система позашкільної освіти дітей сприяє професійному самовизначенню підлітка. Усвідомлений вибір професії відбувається за допомогою поступового уточнення власних інтересів, формування тих чи інших умінь та навичок. У процесі спільної практичної діяльності у підлітків розвиваються здібності, психологічна готовність до праці, відповідальність та усвідомлене ставлення до вибору професії[43].

Позашкільна освіта, будучи за своєю суттю практико - орієнтованою, значною мірою здійснюється фахівцями, професіоналами, майстрами своєї справи, що забезпечує його різнобічність, привабливість і, зрештою, - результативність.

У суспільстві зростає інтерес до позашкільної освіти дітей як із боку самих дітей, батьків, так і керівників освітніх установ. Більшість керівників ставлять собі за мету розвиток позашкільної освіти і прагнуть створювати умови для її реалізації. Сучасні дослідження свідчать, що модернізація системи загальної освіти неможлива без використання потенціалу позашкільної освіти дітей. Це найінтегративніша складова освітнього простору, що має потенціал наступності, безперервності та міжвідомчої взаємодії [12].

Позашкільна освіта, як соціокультурне явище сприяє економічному, соціальному, культурному функціонуванню та розвитку суспільства загалом і кожній особистості зокрема, регулює, спрямовує об'єктивні сутнісні процеси розвитку людини. Звернення до особистості, прагнення задовольнити її різноманітні пізнавальні потреби – характерна риса сучасної додаткової освіти.

Динамічний розвиток макросередовища установи, що надає освітні послуги, диктує необхідність постійного контролю з боку адміністрації освітньої установи над ситуацією, що складається, і внесення відповідних коректив у свою діяльність, що дозволить зберегти і зміцнити конкурентні позиції. Створення єдиного освітнього простору потребує застосування

нових методів управління, які б підвищення конкурентоспроможності послуг освітнього закладу.

Отже, є підстави вважати, що потреба розробки теоретичних і практичних шляхів розвитку системи управління позашкільної освіти дітей у школі актуальна.

Потенціал позашкільної освіти може полягати у його широких можливостях щодо:

- ✓ консолідації суспільства;
- ✓ збереження єдиного соціокультурного простору;
- ✓ пріоритет прав особистості;
- ✓ рівноправності національних культур та різних конфесій;
- ✓ обмеження соціальної нерівності та ін. [51].

Контекстний аналіз сучасної системи управління позашкільною освітою в теорії та практиці дозволив нам узагальнити та розглядати такі групи проблем управління системою управління позашкільної освіти дітей:

1. Група соціально-іміджевих проблем, включає проблеми розвитку в системі соціального партнерства; застосування іміджевих технологій; розширення повноважень батьків та громадських організацій у визначенні нормативних підходів до оцінки діяльності закладів позашкільної освіти.

2. Група пріоритетно-орієнтованих проблем заснована на аналітиці контингенту, його потреб, включення до системи груп, які потребують соціально-педагогічної підтримки.

3. Група змістовно-методичних проблем, що полягає у протиріччях між традиційними формами викладання та інноваційними технологіями організації освітнього середовища; проблема між вимогами до рівня кваліфікації педагога позашкільної освіти та можливостями його професійної підготовки.

4. Група управлінсько-фінансових проблем, що визначає фінансування, атестацію, включення платних послуг: підготовка до вступу до школи, вузу, навчання роботі на комп'ютері, розвиток комунікативних

навичок та інші. Реалізація цих програм задає темп підвищення конкурентоспроможності установ позашкільної освіти дітей[30, с. 200].

Вирішення цих проблем – головне завдання системи управління закладом позашкільної освіти.

Процес управління закладом позашкільної освіти дітей у своїй основі має різні підходи до управління. У практиці управління установою додаткової освіти дітей виділяється програмно–цільовий підхід, цей підхід характеризується динамічністю, цілісністю, системністю, інтегративністю. Його головними моментами виступають:

- ✓ теоретичний (моделювання управління);
- ✓ організаційно-педагогічний (визначення змісту, форм та методів додаткової освіти школярів);
- ✓ психолого-педагогічний (діагностика інтересів, здібностей та переваг школярів);
- ✓ фінансово-управлінський (управління персоналом, фінансування закладу, стратегічне управління).

Модель програмно-цільового підходу до позашкільної освіти учнів включає чотири основні змістовні блоки: освіту, творчість, культурно-розвивальне дозвілля, соціальний досвід. Така організація та зміст діяльності забезпечує варіативний вибір занять для підлітків, передбачає численні форми діяльності, широкий спектр програм, реалізує вікові можливості дітей та творчий потенціал педагогів, сприяє адаптації вихованців до складних умов сучасного світу. Найважливішою складовою програмно-цільового підходу до управління позашкільною освітою учнів виступає технологічна схема, де виділяються три основні етапи:

1. формування цільової програми (формування та впорядкування системи цілей і системи завдань і операцій, створення варіантів цільової програми з наступним вибором найбільш оптимального їх );

2. планування та виконання (вирішуються завдання: впорядкування операцій за часом; оцінка тимчасових характеристик операцій та програми в

цілому; визначення ймовірності виконання програми у директивний термін; формування остаточного календарного плану виконання програми);

3. управління її реалізацією (виробляються організаційні зміни інформаційного забезпечення, стимулювання тощо). Слід зазначити, що центральне місце у реалізації програмно-цільового підходу до управління установи позашкільної освіти займає розробка та реалізація програми розвитку освітньої установи. Програма розвитку визначається як орієнтоване на майбутнє управлінське інструментальне знання, що визначає принцип зв'язку концептуально визначених стратегічних цілей та способів (механізмів) їх реалізації в історично конкретній ситуації [56].

## **1.2. Методи управління у системі позашкільних освітніх установ**

Метод – шлях дослідження чи пізнання, теорія вчення – спосіб досягнення будь-якої мети, вирішення конкретної задачі; сукупність прийомів чи операцій практичного, чи теоретичного освоєння насправді. У менеджменті методи управління мають сприяти забезпеченню високої ефективності діяльності організації.

У різних видах управлінської діяльності вибір методу діяльності залежить від специфіки цієї діяльності та конкретних умов. Наприклад, збирання необхідної інформації можна здійснювати за допомогою анкетування, інтерв'ювання, спостереження; прогнозування можна здійснювати методом «Делфі», «Кінгісе», економічної моделі тощо [60, с.116].

Практичне управління організації здійснюється за допомогою системи методів, що є комплексом правил, процедур і способів на керований об'єкт з метою досягнення поставленої мети.

Методи управління характеризуються своєю спрямованістю (на певний виробничий підрозділ компанії, відділ, конкретного співробітника), цільовою установкою (яка конкретна мета повинна бути досягнута) та

формою впливу на персонал (пряме або непряме: наказ чи створення стимулюючих умов тощо.).

Залежно від форми впливу на персонал методи управління діляться на три групи:

- ✓ організаційно-адміністративні;
- ✓ економічні;
- ✓ соціально-психологічні.

Організаційно-адміністративні методи управління характерні прямим, безпосереднім впливом на об'єкт управління, носить директивний, тобто. обов'язковий характер. В їх основі – влада, примус, дисципліна, відповідальність. Ця група методів вважається найжорсткішою групою, оскільки не дає можливості вибору співробітникам своєї поведінки у організації. Організаційно-адміністративні методи управління складаються з двох підгруп:

- ✓ до організаційних методів відносяться нормування, регламентування, організаційного проектування;
- ✓ до адміністративних методів належать накази, розпорядження, ухвали, інструктаж, команди.

Підгрупа організаційних методів застосовується у типових («штатних») ситуаціях, а підгрупа адміністративних, навпаки, переважно у випадках [62].

Мета організаційних методів управління – сформулювати правила, обов'язкові для виконання та визначальні порядок та зміст організаційної діяльності (статут компанії, внутрішньо фірмові стандарти, інструкції, положення, правила планування та обліку, норми витрати ресурсів тощо). Слід зазначити, що у цих документах не зазначаються конкретні особи та конкретні дати виконання завдань, тобто, дана група методів є знеособленою [12; 25; 27].

Метою адміністративних методів управління є забезпечення виконання персоналом організаційних правил та норм у ситуаціях

недотримання вимог, встановлених у документах організаційної під групи або у разі виникнення нештатних ситуацій. Відповідний вплив на працівників здійснюється за допомогою вже згадуваних наказів, розпоряджень тощо, що віддаються як в усній, так і в письмовій формі. Документи цієї підгрупи є персоніфікованими, тобто. у них зазначаються конкретні працівники, конкретні дати та дії, які вони мають реалізуватися [41; 52].

Методи цієї групи регламентуються правовими актами господарського та трудового законодавства.

Економічні методи управління спрямовані на забезпечення раціонального використання економічних законів у господарській діяльності з урахуванням економічних наслідків управлінської та виробничої діяльності. У цій групі використовується система прийомів та способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат та результатів, тобто. ці методи засновані на використанні матеріальних стимулів, пов'язаних із результатами праці.

Сюди належать базова заробітна плата, премії, бонуси, кредити тощо. Природно, що економічні методи управління займають домінуюче становище у системі управлінських методів, оскільки самим безпосередньо пов'язані з об'єктивними матеріальними потребами та інтересами людей.

Соціально-психологічні методи управління. Оскільки учасниками процесу управління є люди, то соціальні відносини і відповідні методи управління, що їх відображають, важливі і тісно пов'язані з іншими способами управління. Соціально-психологічні методи управління є комплексом способів впливу на особистісні відносини, зв'язки та соціальні процеси у трудових колективах, через соціальні потреби та психологічні особливості людей. Тут використовуються, головним чином, моральні стимули до праці, допомогою яких адміністративне завдання перетворюється на усвідомлений борг, внутрішню потребу працівника [34, с. 41].

До групи соціально-психологічних методів управління входять:

- ✓ соціальне планування (удосконалення соціальної структури

персоналу, його демографічного та професійно-кваліфікаційного складу, підвищення загальноосвітнього та культурно-технічного рівня, покращення умов роботи тощо); мотивація працівників;

- ✓ формування сприятливого морального клімату у колективі тощо.

Результати соціологічних досліджень свідчать, що ефективність діяльності господарського керівника визначається не стільки його професійними знаннями, скільки вмінням працювати з людьми. Саме тому на чолі колективу мають бути люди достатньо гнучкі, що вміють користуватися різноманітними управлінськими прийомами[43].

При розгляді організації додаткової освіти як стратегічно орієнтованої, важливого значення набувають такі види менеджменту як стратегічне управління та управління змінами.

Стратегія управління системою позашкільної освіти визначається через певні зовнішні та внутрішні ознаки. До них відносяться наступні:

- ✓ місія, конкурентоспроможність та взаємодія освітнього ринку та ринку праці;
- ✓ науково обґрунтована та структурована система завдань, що стоять перед системою;
- ✓ раціональність, цілеспрямованість, розподіл усіх наявних ресурсів;
- ✓ запровадження чи розробка ефективних методів формування стратегій управління;
- ✓ здатність на організаційний розвиток;
- ✓ можливість ідентифікації організації з зовнішнім середовищем, з тим простором, що забезпечує взаємодію[45].

Стратегічний розвиток позашкільного закладу освіти повинен забезпечувати його рух до інноваційного стану. Що передбачає внесення відповідних до викликів та запитів середовища змін. Стратегічний розвиток системи управління закладу освіти є процесом змін середовища під час руху до здійснення стратегічної мети.

Цей розвиток відбувається за рахунок використання у діяльності адміністрації закладу адаптивних механізмів, що компенсують різноспрямований вплив на позашкільну систему освіти та забезпечує впровадження відповідних стратегій.

Головною метою довгострокового розвитку закладу позашкільної освіти є зміни, які призведуть до покращення результатів. У науковому середовищі використовують термін «стратегія кайдзен» - це методика забезпечення постійних покращень [46]. «Стратегія кайдзен» має на меті покращити процеси та результати в усіх напрямках діяльності закладу. Головною операційною складовою в традиції «кайдзен» є команда, яка виконує поставлене завдання. Вдале формування команди - запорука підвищення якості діяльності та розвитку закладу позашкільної освіти.

Заклад позашкільної освіти ми розглядаємо як відкриту само організовану соціально-педагогічну систему, яка є стратегічно орієнтованою організацією, яка розвивається та визначається синергетикою. В межах синергетичного підходу розвиток позашкільного закладу проявляється у вигляді системи змін, які ведуть до зростання динамічності та активності соціальної системи загалом та її окремих компонентів зокрема [15].

З позицій синергетичного підходу установа позашкільної освіти характеризується за наступними ознаками:

- ✓ відкритість, між закладом та оточуючим середовищем існують взаємозв'язки та взаємовплив, взаємообміни знаннями та інформацією;
- ✓ людський ресурс: вихованці, слухачі, педагогічний та управлінський персонал та ін.;
- ✓ адаптація до мінливих умов;
- ✓ само організовані підсистеми, що знаходяться в різних взаємозв'язках.

Зміни структур чи властивостей є характерними ознаками закладу позашкільної освіти, що притаманно організації яка саморозвивається. Самокерований розвиток має наступні ознаки процесів самоорганізації:

- ✓ орієнтація закладу позашкільної освіти на загальний розвиток з метою ефективного застосування можливостей внутрішнього середовища та ресурсів, обумовлених зміною умов оточуючого середовища;

- ✓ вплив структурних елементів самокерованого розвитку, для яких притаманні відповідні зміни завдяки застосуванню ресурсів внутрішнього та зовнішнього середовища закладу. Ці ресурси забезпечують неухильне зростання рівня саморозвитку учасників процесу;

- ✓ самокерований розвиток, який є чутливим до зовнішніх та внутрішніх чинників та залежить від рівнів впливу[49].

Установу позашкільної освіти ми розуміємо як відкриту соціально-педагогічну систему та стратегічно орієнтовану організацію. Її орієнтири спрямовані на виконання запитів дітей та юнацтва, їх батьків та сімей, громадських інституцій та різних структур суспільства. Зміни, що відбуваються в закладах позашкільної освіти та управління ними орієнтовані на визначення та впровадження обраної стратегії або «стратегічного набору», що сприяють взаємодії між установою та зовнішнім середовищем. Це забезпечує його конкурентоспроможність та створює певні умови для досягнення поставлених завдань[51].

Заклади позашкільної освіти характеризується місією, цілями та завданнями; конкурентоспроможністю на освітньому ринку та ринку праці.

Виокремлюються головні напрями розвитку організаційної структури позашкільної освіти:

- ✓ забезпечення вільного доступу до якісних послуг системи позашкільної освіти;

- ✓ можливості для розвитку усіх учасників освітнього процесу;

- ✓ доступність у використанні новітніх педагогічних технологій;

- ✓ забезпечення професійного та творчого розвитку співробітників закладу позашкільної освіти;

- ✓ розвиток матеріальної бази та структури управління закладу.

### **1.3 Нормативно-правове забезпечення управління позашкільними навчальними закладами**

В Конституції України право на освіту є одним із головних прав людини, воно відіграє в суспільстві рідкісну роль: збагачує та озброює особистість знаннями, розвиває світоглядні орієнтири та творчі здібності, виховує патріотичні та громадянські орієнтири. В останній час в Україні спостерігається якісне зростання та розвиток усієї системи позашкільної освіти. Вона сьогодні по праву розглядається як складова освітнього процесу, організована на підставі продуманих та виважених вимог, позашкільна освіта здатна допомогти подолати кризу дитинства, забезпечити розвиток здібностей та талантів дітей та підлітків. Ця галузь формує здоровий спосіб життя, проводить профілактику соціальних деривацій та деформацій у дитячому середовищі. Найкращі якості позашкільна освіта проявила під час пандемії та з моменту початку війни з росією. Завдяки відкритості, мобільності, гнучкості, здатність діяти в інтересах дитини, сім'ї, суспільства, держави, позашкільна освіта постійно затребувана.

Позашкільна освіта є актуальною та необхідною ланкою системи безперервної освіти. В останні роки спостерігається якісне зростання та динамічний розвиток усієї системи позашкільної освіти. Активізації цього процесу сприяє модернізація в українській освіті. Нова ситуація, нова реальність задають високу планку для додаткової освітньої послуги. Держава визнала, що цей тип освіти – соціальне благо для громадян України, внесок у розвиток людського капіталу, оскільки у центрі системи перебуває дитина.

Існуюча нормативна база, яка регулює систему позашкільної освіти, нажаль, має досить суперечливий зміст. Вона потребує стандартизації підходів стосовно ролі цієї ланки освіти в системі всієї освіти України. Зараз фактично відсутній механізм адміністративно-правових норм регулювання, частково повторюються певні повноваження органів влади, що впливають на цю сферу, не чітко розмежовано їх компетенцію. Система нормативно-

правових впливів є неефективною.

Позашкільна освіта є безперервним процесом. Цей процес не має чітких строків закінчення і являє собою перехід з однієї стадії освіти в наступну завдяки створенню умов, прийнятих під час творчої діяльності дітей та підлітків. Ця освітня галузь забезпечує плідну співпрацю вихователя та вихованця у творчому пошуку та визначає майбутню потребу особистості у творчому світосприйнятті.

Закон України «Про позашкільну освіту» ставить перед учасниками процесу певні завдання:

- ✓ забезпечити права громадян на здобуття додаткової освіти;
- ✓ визначити головні принципи державної політики відносно позашкільної освіти;
- ✓ створити відповідну та врегульовану нормативно-правову базу що забезпечить подальший розвиток позашкільної освіти;
- ✓ встановити правові засади для роботи позашкільних освітніх закладів;
- ✓ визначити основні напрями, змісту і форм навчально-виховного процесу;
- ✓ визначити права та обов'язки учасників навчально-виховного процесу;
- ✓ регулювати відносини між органами влади і навчальними закладами, установами та організаціями;
- ✓ створити відповідні умови, що забезпечать соціальний захист усіх учасників навчально-виховного процесу [18].

Особливість регламентації через розпорядчі документи полягає у сприянні органу управління регулювати та координувати діяльність, забезпечувати реалізацію поставлених перед ним завдань, отримувати максимальний ефект від своїх нормативно-правових рішень. У юридичному плані розпорядчі документи відносяться до правових актів: в них отримують вираз конкретні владні розпорядження суб'єктів управління. Конкретність

таких розпоряджень виявляється в тому, що за допомогою розпорядчих документів виникають конкретні адміністративно-правові відносини у сфері управління; їх адресатом є конкретні установи, структурні підрозділи, посадові особи чи працівники.

Основні цільові орієнтири вивчених законодавчих та нормативно-правових документів щодо надання позашкільної освіти мають наступний узагальнений вигляд:

- ✓ підвищити роль установ додаткової освіти у вихованні, навчанні та творчий розвиток особистості в регіоні;
- ✓ закріпити гарантії правової та соціальної захисту дітей; створити правове забезпечення реалізації державної освітньої політики на користь дітей;
- ✓ регламентувати надання державної послуги «додаткова освіта дітей»;
- ✓ реалізовувати права дітей отримання додаткової освіти, встановити однаковість при прийомі громадян до установ додаткової освіти дітей;
- ✓ оновлювати зміст додаткового освіти дітей;
- ✓ підвищити якість та доступність додаткової освіти дітей; затвердити список показників якості додаткових освітніх послуг; створити механізм формування нормативних вимог щодо розвитку системи управління якістю освітніх послуг в установах позашкільної освіти дітей;
- ✓ розвивати творчий потенціал та підвищувати професійну кваліфікацію педагогів;
- ✓ здійснювати державну та громадську підтримку розвитку обдарованості дітей;
- ✓ заохочувати дітей, які досягли значних досягнень у розвитку своїх інтелектуальних, творчих, соціальних, спортивних здібностей; впроваджувати та розвивати інноваційні процеси в системі додаткової освіти дітей;

- ✓ вживати заходів щодо розвитку різних форм мережевої взаємодії в освіті;
- ✓ створювати комфортні умови для учасників відносин, що виникають при організації додаткової освіти;
- ✓ встановлювати нормативи фінансування муніципальних установ додаткової освіти дітей;
- ✓ встановити розміри та умови оплати праці працівників системи додаткової освіти дітей;
- ✓ встановити розмір та порядок внесення батьківської плати за навчання дітей в установах додаткової освіти дітей;
- ✓ встановити перелік пільгових категорій населення платі за навчання дітей та ін. [19, 25].

Цільові орієнтири, заявлені в документах, різноманітні, торкаються всіх основних сфери системи позашкільної освіти дітей.

### **Висновки до 1 Розділу**

Система позашкільної освіти як певний об'єкт соціальної структури, що потребує управління, і під цим розуміється процес реалізації системи заходів на результат освітньої діяльності. При цьому наважуються соціальні завдання щодо формування особистості, необхідної суспільству для подальшого розвитку.

Позашкільна освіта – вид освіти, основне призначення якої – задоволення індивідуальних, соціокультурних і освітніх потреб дітей [4].

Доцільно зробити висновок, що «позашкільна освіта – специфічне середовище спілкування, поле діяльності, основний засіб формування гуманістичних ціннісних установок; сприяє профорієнтації, надає становленню людини нову якість. Основою додаткової освіти є опора не на окремі індивідуальні особливості дитини, але в цілісний розвиток особистості».

Потенціал позашкільної освіти може полягати у його широких можливостях щодо:

- ✓ консолідації суспільства;
- ✓ збереження єдиного соціокультурного простору;
- ✓ пріоритет прав особистості;
- ✓ рівноправності національних культур та різних конфесій;
- ✓ обмеження соціальної нерівності та ін.

Метою адміністративних методів управління є забезпечення виконання персоналом організаційних правил та норм у ситуаціях недотримання вимог, встановлених у документах організаційної під групи або у разі виникнення нештатних ситуацій. Відповідний вплив на працівників здійснюється за допомогою вже згадуваних наказів, розпоряджень тощо, що віддаються як в усній, так і в письмовій формі.

Економічні методи управління спрямовані на забезпечення раціонального використання економічних законів у господарській діяльності з урахуванням економічних наслідків управлінської та виробничої діяльності. У цій групі використовується система прийомів та способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат та результатів, тобто. ці методи засновані на використанні матеріальних стимулів, пов'язаних із результатами праці.

Позашкільна освіта є актуальною та необхідною ланкою системи безперервної освіти. В останні роки спостерігається якісне зростання та динамічний розвиток усієї системи позашкільної освіти. Активізації цього процесу сприяє модернізація в українській освіті. Нова ситуація, нова реальність задають високу планку для додаткової освітньої послуги. Держава визнала, що цей тип освіти – соціальне благо для громадян України, внесок у розвиток людського капіталу, оскільки у центрі системи перебуває дитина.

Існуюча нормативна база, яка регулює систему позашкільної освіти, нажаль, має досить суперечливий зміст. Вона потребує стандартизації підходів стосовно ролі цієї ланки освіти в системі всієї освіти України. Зараз

фактично відсутній механізм адміністративно-правових норм регулювання, частково повторюються певні повноваження органів влади, що впливають на цю сферу, не чітко розмежовано їх компетенцію. Система нормативно-правових впливів є неефективною.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «КІРОВОГРАДСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ ТВОРЧОСТІ УЧНІВСЬКОЇ МОЛОДІ»

#### **2.1 Характеристика КЗ «КО ЦНТТУМ» як господарюючого об'єкта**

Станом на 22.11.2022, компанія КІРОВОГРАДСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦНТТУМ має такі види діяльності: 85.59 - Інші види освіти.

Обласний центр науково-технічної творчості учнівської молоді (в минулому технічна сільськогосподарська станція, обласна станція юних техніків) заснована в 1930-1931 роках. За даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР), дата державної реєстрації КІРОВОГРАДСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦНТТУМ (код 02140662) — 23.09.1992.

Керуючись Законами України "Про освіту", "Про позашкільну освіту", "Положенням про позашкільний навчальний заклад", обласними програмами підтримки обдарованої молоді, розвитку позашкільних закладів області на 2003-2008 роки педагогічний колектив обласного центру науково-технічної творчості учнівської молоді ставить за основну мету роботу в технічних гуртках над проблемою: "Практичне застосування одержаних в школі знань на заняттях в гуртках і подальша орієнтація учнів у професійному самовизначенні".

Педагогічний колектив комунального закладу "Кіровоградський обласний центр науково-технічної творчості учнівської молоді" складається з 34 чоловік, 32 із них - мають вищу освіту: 3 - нагороджені знаком "Відмінник освіти України", 2 – знаком "Софія Русова".

Головні завдання центру – залучення до технічної творчості студентів та школярів; виявлення талановитої молоді та надання їй можливості для

втілення своїх технічних ідей. До центру входять низка молодіжних об'єднань і у його рамках постійно створюються нові гуртки.

Протягом 2022 року педагогічний колектив комунального закладу «Кіровоградський обласний центр науково-технічної творчості учнівської молоді» працював над проблемним питанням: «Шляхи формування та вдосконалення професійної компетентності педагогічного працівника закладу в умовах особистісно-орієнтованого навчання вихованців».

Робота колективу закладу планувалася і проводилася на загально-педагогічних принципах на підставі Конституції України, Законів України «Про освіту», «Про позашкільну освіту», «Про охорону дитинства», Загальної декларації прав людини, Конвенції ООН про права дитини, Всесвітньої декларації про забезпечення виживання, захисту і розвитку дітей, Положення про позашкільний навчальний заклад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06.05.2001 № 433 (зі змінами), Статуту Кіровоградського обласного центру науково-технічної творчості учнівської молоді, плану роботи на 2022рік [19].

Враховуючи завдання обласної програми розвитку освіти Кіровоградщини до 2027 року, діяльність колективу закладу у 2022 році спрямовувалася на:

- ✓ організацію практичної роботи в закладі із застосуванням інтерактивних методик;
- ✓ володіння знаннями з основ методики педагогічних досліджень, організації навчально-виховного процесу, сучасних досягнень, передового педагогічного досвіду тощо;
- ✓ визначення стратегічних завдань, пріоритетних напрямів розвитку закладу та сприяння матеріально-технічному забезпеченню навчально-виховного процесу;
- ✓ якісне проведення профілактичних заходів, які попереджають масове розповсюдження гострої респіраторної хвороби, спричиненої коронавірусом, і гострих респіраторних інфекцій;

- ✓ використання в умовах обмеження освітнього процесу різноманітних форм дистанційного навчання;
- ✓ збереження та розвиток мережі гуртків центру, забезпечення рівного доступу дітей та молоді з урахуванням їх особистісних потреб до навчання, розвитку та соціалізації засобами позашкільної освіти;
- ✓ урізноманітнення напрямів позашкільної освіти, вдосконалення організаційних форм, методів і засобів освітнього процесу та способів їх реалізації шляхом впровадження новітніх педагогічних технологій;
- ✓ реалізацію системи заходів щодо активізації національно-патріотичного виховання в гуртках;
- ✓ сприяння організації дозвілля та оздоровлення вихованців;
- ✓ співпрацю закладу із батьками, закладами загальної середньої, вищої освіти і громадськими організаціями з метою розвитку особистості дитини;
- ✓ створення належного соціального клімату в закладі;
- ✓ здійснення інформаційно-методичної та організаційно-масової роботи;
- ✓ формування сучасності та комфорту навчального середовища закладу [25].

Функціональне призначення типової моделі – це створення умов та нових можливостей для:

- задоволення індивідуальних потреб та інтересів учнів в особистісному розвитку;
- загального розвитку, розвитку творчих здібностей та інженерного мислення дітей та підлітків;
- виявлення, підтримки та розвитку здібностей та талантів у дітей та молоді, спрямованих на самовизначення та професійну орієнтацію всіх учнів;
- формування технологічної грамотності та сучасних компетенцій учнів у галузі технічних наук;
- формування класу технологічних ентузіастів (мейкерів);

- формування передпрофесійних навичок у сфері інженерії та технічної творчості.

Структура КЗ «Кіровоградського обласного центру науково-технічної творчості учнівської молоді»

представлена на Рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура КЗ «Кіровоградського обласного центру науково-технічної творчості учнівської молоді»

Органами управління установи є директор установи, загальні збори (конференція) працівників та учнів установи, загальні збори (конференція) працівників установи, педагогічна рада, а також можуть формуватися інші колегіальні органи управління.

До компетенції загальних зборів (конференції) працівників та учнів КЗ «КО ЦНТТУМ» належить:

- ✓ розгляд та обговорення питань стратегії розвитку закладу;
- ✓ розгляд інших питань діяльності КЗ «КО ЦНТТУМ», винесених на розгляд загальних зборів (конференції) працівників та учнів Установи,

колегіальними органами управління закладу, керівником КЗ «КО ЦНТТУМ».

До компетенції загальних зборів (конференції) працівників Закладу належить:

- ✓ розгляд питань, що віднесені трудовим законодавством до компетенції працівників Установи.
- ✓ вибори членів ради Установи.
- ✓ розгляд питань діяльності Установи, що винесені на розгляд загальних зборів (конференції) працівників КЗ «КО ЦНТТУМ», колегіальними органами управління установи.

До компетенції педагогічної ради належить вирішення наступних питань:

- ✓ аналіз, оцінка та планування обсягу та якості знань, умінь та навичок учнів;
- ✓ аналіз освітньої діяльності, виховної та методичної роботи;
- ✓ інспектування та контроль освітнього процесу, змісту та якості освітніх послуг, у тому числі платних;
- ✓ затвердження освітніх програм, а також змін та доповнень до них.
- ✓ розробка, апробація, експертиза та застосування педагогічними працівниками нових педагогічних технологій та методів виховання, методик та засобів професійного відбору та орієнтації, нових форм та методичних матеріалів, посібників, засобів навчання та контролю, нових форм та методів навчання та виховання.

Враховуючи потреби вихованців, побажання батьків, фахову підготовку педагогічних кадрів, протягом 2022року в закладі організовано функціонування 56 груп у складі 840 вихованців за такими напрямками діяльності: початково-технічний профіль (9 груп, 135 вихованців), спортивно-технічний профіль (15 груп, 225 вихованців), предметно-технічний профіль (9 груп, 135 вихованців), інформаційно-технічний профіль (7 груп, 105 вихованців), художньо-технічний профіль (6 груп, 90 вихованців), виробничо-технічний профіль (10 груп, 150 вихованців)

(Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Мережа гуртків комунального закладу «Кіровоградський обласний  
центр науково-технічної творчості учнівської молоді»**

| <b>Профілі гуртків науково-технічного<br/>напряму</b> | <b>2021/2022</b>                  |                                 | <b>2022/2023</b>                  |                                 |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
|                                                       | <b>Кількість<br/>груп гуртків</b> | <b>Кількість<br/>вихованців</b> | <b>Кількість<br/>груп гуртків</b> | <b>Кількість<br/>вихованців</b> |
| Початково-технічний профіль                           | 10                                | 150                             | 9                                 | 135                             |
| Спортивно-технічний профіль                           | 15                                | 225                             | 15                                | 225                             |
| Предметно-технічний профіль                           | 9                                 | 135                             | 9                                 | 135                             |
| Інформаційно-технічний профіль                        | 5                                 | 75                              | 7                                 | 105                             |
| Художньо-технічний профіль                            | 9                                 | 135                             | 6                                 | 90                              |
| Виробничо-технічний профіль                           | 8                                 | 120                             | 10                                | 150                             |
| <b>Разом</b>                                          | <b>56</b>                         | <b>840</b>                      | <b>56</b>                         | <b>840</b>                      |

За результатами моніторингу закладів позашкільної освіти у Кіровоградській області станом на 31.12.2022 року роботою у гуртках охоплено 6675 осіб, у складі 445 груп гуртків технічної творчості, а саме:

В області зменшилось охоплення вихованців в гуртках спортивно-технічного, інформаційно-технічного та виробничо-технічного профілів. Це пояснюється слабкістю матеріально-технічних баз закладів позашкільної освіти області та складнощами у підборі кадрів: немає спеціалістів, які б могли і хотіли вести гурткову роботу саме з цих напрямів (Табл. 2.2).

Робота проводилась як на базі центру, так і на базі інших закладів освіти області. Всього у 2022 році центром укладено договори про співпрацю в галузі позашкільної освіти з 16 закладами освіти: Гайворонської, Новомиргородської, Світловодської, Помічянської, Кропивницької територіальних громад.

Для проведення гурткової роботи використовуються Типові навчальні програми за напрямками позашкільної освіти, затверджені МОН України - лист МОН від 07.10.2019 № 1/11-8872.

Таблиця 2.2

**Мережа гуртків науково-технічного напрямку по області**

| <b>Профілі гуртків науково-технічного напрямку</b> | <b>2021/2022 н.р.</b>         |                             | <b>2022/2023</b>              |                             |
|----------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
|                                                    | <b>Кількість груп гуртків</b> | <b>Кількість вихованців</b> | <b>Кількість груп гуртків</b> | <b>Кількість вихованців</b> |
| Початково-технічний профіль                        | 64                            | 950                         | 54                            | 810                         |
| Спортивно-технічний профіль                        | 49                            | 688                         | 49                            | 735                         |
| Предметно-технічний профіль                        | 16                            | 224                         | 19                            | 285                         |
| Інформаційно-технічний профіль                     | 30                            | 462                         | 18                            | 278                         |
| Художньо-технічний профіль                         | 310                           | 4642                        | 278                           | 4170                        |
| Виробничо-технічний профіль                        | 32                            | 550                         | 27                            | 438                         |
| <b>Разом</b>                                       | <b>501</b>                    | <b>7516</b>                 | <b>445</b>                    | <b>6716</b>                 |

В закладі приділяється увага роботі із забезпечення права педагогічних працівників на підвищення кваліфікації. Планування роботи закладу передбачає створення необхідних умов для зростання фахової майстерності педагогічних працівників. Вчасно було подано замовлення в КОІППО на навчання за програмами, тренінги, семінари-практикуми, вебінари, майстер-класи дистанційних та очних форм навчання на 2022 рік. У закладі складено перспективний план курсової підготовки. Надається методична допомога керівникам гуртків у виборі тем для підготовки і написання курсових робіт.

У поточному навчальному році заклад працює у складі 30 працівників. Педагогічних працівників – 22, з них основних – 11, сумісників – 11.

Фінансово-господарська діяльність освітнього закладу спрямована на збереження, зміцнення, розвиток матеріально-технічної бази, реалізацію завдань її модернізації.

Джерелами доходу є:

- субвенції обласного бюджету на виплату заробітної плати працівникам школи та навчальні витрати;
- позабюджетні кошти (добровільні пожертвування батьків,

приватнихосіб, спонсорська допомога), які витрачаються на зміцнення матеріально-технічної бази установи, підтримку її життєдіяльності; забезпечення безпеки умов освітнього процесу.

У 2022 році бюджетні асигнування для КЗ «КО ЦНТТУМ» склали 4364537 грн. Доходи з інших необмінних операцій склали 15718 грн. За рік на оплату праці витратили 3113618 грн. відрахування на соціальні заходи склали 698890 грн. Матеріальні витрати склали 543650 грн. Амортизація – 6644 грн. таким чином дефіцит бюджету складає 17448 грн.

На підставі проведеного дослідження комунального закладу «Кіровоградський обласний центр науково-технічної творчості учнівської молоді» можна зробити наступні висновки:

Потреба бюджетному фінансуванню установи виходить з чисельності учнів; термінів та умов навчання. Фінансування відбувається за рахунок обласного бюджету. Позабюджетним джерелом є безоплатні надходження, проте ця сума мізерно мала.

Можливості маневрування ресурсами мають дуже обмежений характер, пов'язані з необхідністю суворого дотримання встановлених бюджетних процедур. Таким чином, основним джерелом покриття видатків установи є бюджетне фінансування.

Заклад потребує удосконалення бюджетування, що передбачає підвищення самостійності бюджетних установ, оскільки відсутність у багатьох із них нині права самостійного розпорядження бюджетними коштами має наслідок — значні фінансові витрати.

## **2.2 Аналіз ефективності управління в комунальному закладі «Кіровоградський обласний центр науково-технічної творчості учнівської молоді»**

«Ефективний» у перекладі з латини означає «той, що дає певний результат, дієвий». Інші джерела визначають ефективність як «відношення

досягнутого результату до максимально досяжного або раніше запланованого». Поняття "ефективність" можна пояснити синонімами "результативність", "продуктивність", "продуктивність". Тож ефективність системи управління можна оцінювати за результатами діяльності закладу.

Підвищення рівня взаємодії системи управління з соціально-економічним розвитком установ позашкільної освіти спричинено особливостями управління освітнім процесом у поточному та перспективному розвитку установи, необхідністю використання комплексних заходів щодо диверсифікації освітніх послуг та в умовах використання дистанційного навчання.

Таким чином, оцінювати ефективність діяльності управлінської ланки КЗ «КО ЦНТТУМ» можна за наступними чинниками:

- ✓ підвищення задоволеності молодого покоління та сімей якістю свого життя за рахунок можливостей самореалізації, що надаються системою додаткової освіти;
- ✓ скорочення асоціальних проявів серед неповнолітніх, зниження масштабів поширення у підлітковому середовищі куріння, алкоголізму, наркоманії, ігроманії;
- ✓ зростання фізичної підготовленості дітей та зниження захворюваності дітей та молоді, формування мотивації до здорового способу життя;
- ✓ збільшення кількості дітей, які регулярно займаються спортом і готові продовжити своє навчання у спортивних школах та професійних освітніх організаціях у галузі фізичної культури та спорту;
- ✓ зміцнення соціальної стабільності суспільства за рахунок сформованих у системі додаткової освіти цінностей та компетенцій, механізмів міжкультурної комунікації;
- ✓ формування у молодого покоління громадянської позиції, патріотизму;
- ✓ додаткова інвестиційна привабливість територій за рахунок

підвищення рівня людського та соціального капіталу;

- ✓ підвищення конкурентоспроможності випускників освітніх організацій на основі високого рівня здобутої освіти, сформованих особистісних якостей та соціально значущих компетенцій;

- ✓ підвищення соціально-економічної ефективності вкладень суспільства в систему освіти за рахунок отримання вищої якості соціальних результатів [29].

Одним із центральних напрямів функціонування системи управління розвитком установ позашкільної освіти виступає розвиток фінансування закладів, що забезпечує не тільки обсяги надання освітніх послуг, затребуваних споживачами освітніх послуг на основі проведених маркетингових послуг за новими додатковими загальноосвітніми загально розвиваючими програмами, а й якість, які повинні відповідати високому рівні. світових конкурентоспроможних послуг у галузі системи освіти.

Варіанти стратегії конкурентної боротьби в галузі, що проводяться установами, можуть відрізнятися один від одного за багатьма параметрами. Проте наведені нижче напрями стратегії, як правило, охоплюють можливий стратегічний вибір, який є у КЗ «КО ЦНТТУМ»:

- ✓ Спеціалізація – ступінь концентрації зусиль установ щодо спрямованості (художня, фізкультурно-спортивна, технічна тощо).

- ✓ Впізнаваність об'єднань установи (бренду) – прагнення закладу до впізнаваності об'єднань на конкурсах, змагання різного рівня на відміну інших видів конкуренції.

- ✓ Якість освітніх послуг – рівень якості освітніх послуг, професійні компетенції педагогів доповнення категорії, рівень кваліфікації, результати за участю у конкурсах, змаганнях різного рівня.

- ✓ Технологічне лідерство – ступінь прагнення установи до технологічного лідерства порівняно із запозиченням та копіюванням новітніх технологій у системі додаткової освіти.

- ✓ Вертикальна інтеграція - основне завдання об'єднати в одному

предметі матеріал, що тематично повторюються в різні роки навчання на різному рівні складності (модульні додаткові загальноосвітні програми).

- ✓ Позиція з витрат - прагнення установи до максимальної кількості сумісників, та робота на орендних навчальних площах.

- ✓ Обслуговування – рівень надання установ додаткових послуг, платні загальноосвітні послуги.

- ✓ Розвиток фінансового менеджменту у навчальних закладах додаткової освіти має бути спрямований на вирішення таких завдань, як:

- ✓ Усунення недоліку в обсязі оперативної інформації про фінансові операції, оскільки здійснення фінансового (бухгалтерського) обліку виступає необхідною, але тільки операцій, що відбулися, не дозволяють в період обліку змінити вплив негативних факторів на розміри фінансового забезпечення діяльності установи додаткової освіти.

- ✓ Надання планово-економічних, фінансових функціональних підрозділів, суб'єкта управління навчальним закладом додаткової освіти такою сукупністю повноважень у рамках встановлюваних повноважень, які не допускали б дублювання управлінських впливів на освітній процес, а також невиконання відповідальних доручень, розпоряджень, складних інтелектуальних, інноваційних проектів.

- ✓ Організація та планування обсягів багатоканального та багаторівневого фінансування установи додаткової освіти на основі підвищення обсягу знань та умінь, навичок, професійної майстерності керівників комунального закладу «Кіровоградський обласний центр науково-технічної творчості учнівської молоді».

- ✓ Підвищення ступеня відповідальності менеджерів середньої та вищої ланки навчального закладу перед засновниками і різнорівневими органами управління установами додаткової освіти за результати наслідків прийнятих рішень.

- ✓ Створення механізму нормативно-правового регламентування права власності на майно освітнього закладу, придбаного від позабюджетної

діяльності, у зв'язку з колізіями в деяких положеннях законодавчої бази України.

✓ Рационалізація структури витрат за здійснення освітнього процесу у вигляді створення і нормативів споживання ресурсів, фінансового забезпечення діяльності установи додаткової освіти[42].

Підвищення рівня організації навчального процесу та якості надання освітніх послуг навчального закладу на базі використання інформаційних технологій у педагогічній діяльності можливе через зростання ступеня інформаційності навчально-методичного матеріалу, наочність процесу надання освітніх послуг, систематизації методичних положень тренінгу, підвищення рівня контролю знань, умінь та навичок, розвитку психолого-педагогічного моніторингу успішності та поведінки учнів.

Основні форми, що використовуються у додатковій освіті дітей, відомі людству до винаходу класно-урочної системи, як і власне всієї державної системи освіти, так, мабуть, і самої держави.

Можна сміливо стверджувати, що на сьогоднішній день потрібні зміни: питання дискусій та обговорень загальних положень мають нарешті перейти в стадію розробки та впровадження конкретних напрямів та механізмів розвитку системи додаткової освіти.

При цьому особливо варто зазначити, що, загалом, в умовах «м'якої» нормативної регламентації сфери, з одного боку, і розширення самостійності освітніх організацій, з іншого, як регіональні органи управління освітою, так і освітні організації мають значні можливості для практичних дій у сфері розвитку та модернізації

Приймати ті чи інші кроки сьогодні заважає дві серйозні проблеми:

1) деяке «збентеження» і нерішучість на регіональному рівні, яке тягне за собою побоювання в регіонах зробити неправильні кроки на випередження і припуститися помилок, не збігтися і розійтися з федеральними ідеями у розумінні тих чи інших завдань;

2) поділ відповідальності та повноважень у галузі додаткової освіти,

насамперед - на місцевому та регіональному рівнях, а також активної співучасті регіональних органів влади при заявлених високих соціальних зобов'язаннях держави.

Комплексну модернізацію системи освіти, яка є головним стратегічним напрямом регіональної освітньої політики: від закладених освітою якостей та формованих здібностей особистості залежать сучасна культура, наука, економіка та сталий розвиток регіону.

Додаткова освіта дітей, володіючи відкритістю, мобільністю, гнучкістю, здатністю оперативно реагувати на «виклики часу» на користь дитини, її сім'ї, суспільства, держави, є одним із визначальних факторів розвитку здібностей та інтересів, громадянського, соціального та професійного самовизначення дітей та підлітків.

## **Висновки до Розділу 2**

Обласний центр науково-технічної творчості учнівської молоді (в минулому технічна сільськогосподарська станція, обласна станція юних техніків) заснована в 1930-1931 роках. За даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР), дата державної реєстрації КІРОВОГРАДСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦНТТУМ (код 02140662) — 23.09.1992.

Головні завдання центру – залучення до технічної творчості студентів та школярів; виявлення талановитої молоді та надання їй можливості для втілення своїх технічних ідей. До центру входять низка молодіжних об'єднань і у його рамках постійно створюються нові гуртки.

Органами управління установи є директор установи, загальні збори (конференція) працівників та учнів установи, загальні збори (конференція) працівників установи, педагогічна рада, а також можуть формуватись інші колегіальні органи управління.

Підвищення рівня взаємодії системи управління соціально-економічним розвитком установ позашкільної освіти спричинено

особливостями управління освітнім процесом у поточному та перспективному розвитку установи, необхідністю використання комплексних заходів щодо диверсифікації освітніх послуг та в умовах використання дистанційного навчання.

Підвищення рівня організації навчального процесу та якості надання освітніх послуг комунального закладу «Кіровоградський обласний центр науково-технічної творчості учнівської молоді» на базі використання інформаційних технологій у педагогічній діяльності можливе через зростання ступеня інформаційності навчально-методичного матеріалу, наочність процесу надання освітніх послуг, систематизації методичних положень тренінгу, підвищення рівня контролю знань, умінь та навичок, розвитку психолого-педагогічного моніторингу успішності та поведінки учнів.

Комплексну модернізацію системи освіти, яка є головним стратегічним напрямом регіональної освітньої політики: від закладених освітою якостей та формованих здібностей особистості залежать сучасна культура, наука, економіка та сталий розвиток регіону.

Додаткова освіта дітей, володіючи відкритістю, мобільністю, гнучкістю, здатністю оперативно реагувати на «виклики часу» на користь дитини, її сім'ї, суспільства, держави, є одним із визначальних факторів розвитку здібностей та інтересів, громадянського, соціального та професійного самовизначення дітей та підлітків.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПОЗАШКІЛЬНИМИ ОСВІТНИМИ УСТАНОВАМИ

### 3.1. Міжнародний досвід існування закладів позашкільної освіти

В Україні необхідність позашкільної освіти зумовлена збільшенням попиту на освітні послуги, трансформацією правових норм, що закріплюють основи організації національної системи освіти та професійні вимоги до педагогічних працівників, активним розвитком приватного сектору у сфері освіти. Система освіти в умовах пандемії коронавірусу COVID-19 та російської агресії зіткнулася з новими викликами щодо забезпечення готовності позашкільної освіти до переходу на нові технології навчання.

У світі використовуються різні терміни для позначення позашкільної освіти дітей. Так, використовуються поняття «неформальне освіта (non-formal education), позашкільна освіта, післяшкільна освіта, позакласна освіта, програми вільного часу», «supplementary education» (власне додаткова освіта). Логічно, що назва цієї сфери в різних країнах визначає особливості додаткової освіти Радою Європи та Європейським Союзом прийнято термін «неформальна освіта».

Між країнами Європи існують відмінності щодо положення закладів позашкільної освіти. У ряді випадків неформальна освіта організується та фінансується міністерством, в інших випадках установи перебувають у сфері діяльності муніципалітетів. У деяких європейських державах законом встановлюються «рівні права» для формальної та неформальної освіти, що практично не завжди означає рівні фінансові права. Одним із завдань розвитку неформальної освіти європейці вбачають його доступність.

Неформальна освіта є частиною концепції безперервної освіти (longlife education), що дозволяє молодим людям та дорослим набувати та підтримувати на належному рівні вміння та компетенції, необхідні для

адаптації в середовищі, що постійно змінюється.

Аналізуючи концепції додаткової освіти у країнах Європи, слід зазначити наступне. Усі справжні концепції можна звести до двох домінуючих типів [68]: концепції піклування та концепції розвитку.

У країнах Західної Європи домінує концепція піклування (докладніше вона буде розглянуто на прикладі нідерландської системи неформальної освіти). Розвинена опікунська система призводить до того, що велика частина фінансової допомоги з боку національного та місцевого уряду, орієнтована на потреби молоді, спрямовується дітям та молодим людям із серйозними проблемами (що становить 5-10% від загальної кількості дітей та молодих людей). Саме тому сфера неформальної освіти у більшості країн Західної Європи має приватний характер: її забезпечують приватні фірми та компанії.

У країнах Східної та Центральної Європи домінуючою є концепція розвитку. Перевага вкладати кошти в інтереси більшої групи дітей та молоді, які не мають проблем, очевидно: принагідно вирішуються серйозні завдання профілактики, таким чином реалізується соціально-педагогічна функція додаткової освіти. Системи додаткової освіти тут демонструють активність та залучення урядів, що зумовлює переважно державний статус установ додаткової освіти.

Розроблена система критеріїв відбору кращих зразків досвіду у сфері додаткової освіти (новизни, актуальності, оптимальності, високої результативності, стабільності, можливості застосування інновації в масовому досвіді) дозволила визначити такі країни: Нідерланди, Польща, Чеська Республіка.

Нідерланди є децентралізованою країною, в якій держава не відіграє активної ролі щодо сфери неформальної освіти. Більшість закладів додаткової освіти – приватні. Підтримку приватним ініціативам у вигляді субсидій іноді надають органи місцевого управління. Помітна зацікавленість останніх у проектах, які мають превентивний характер. Державна влада веде

активну політику лише по відношенню до проблемних дітей та молоді.

Неформальна освіта у Нідерландах стає значною сферою бізнесу. Дозвіллевий сектор тут має оборот у 50 млрд. євро на рік [68]. Діти та молодь платять за можливість проводити своє дозвілля бажаним чином. Ця тенденція набуває яскраво вираженого характеру у дедалі більшій кількості країн Європи.

Прикладом спеціалізованих установ неформальної освіти є розширені школи (іноді вони називаються громадськими школами). Такі школи почали створюватися у 1996 році; до 2008 року їх кількість становило 1000. Специфіку таких установ визначає інтеграція в одному будинку школи з іншими організаціями (переважно дитячими): денними центрами, дитячими установами охорони здоров'я, бібліотеками, поліцейськими дільницями, громадськими центрами, післяшкільними клубами, спортивними секціями, молодіжними центрами.

Найбільш ефективним вважається приватний досвід надання позашкільної освіти у Нідерландах. Організація дозвілля здійснюється на місцевому рівні найчастіше силами волонтерів з-поміж мешканців міст та районів, тому досвід надання додаткової освіти дуже різноманітний: він варіюється в кожному місті та селі.

Неформальна освіта займає вагоме місце у освітньому середовищі Польщі. Крім позашкільних закладів тут діють асоціації, фонди та центри неформальної освіти, палаци молоді, йорданські сади, молодіжні центри. Інтеграція зусиль перерахованих установ стала наслідком реформи в галузі освіти, що проводилася у 80-90-ті роки минулого сторіччя.

Тісне співробітництво центрів усієї країни, обмін досвідом, який здійснюється на місцевому рівні, – ці завдання вирішує Національна асоціація неформальної освіти (Polskie Stowarzyszenie Wychowania Pozaszkolnego). З 1993 року періодично проводяться засідання Генеральної асамблеї організацій неформальної освіти, а також Зборів позашкільних закладів Польщі.

Сучасний досвід надання додаткової освіти у Польщі демонструє такі кількісні дані. В країні діють 11 палаців молоді, 119 молодіжних центрів, 51 центр неформальної освіти, 10 йорданських садів [65]. Крім цього, 142 центри неформальної освіти діють під егідою Національної Ради позашкільної освіти, 42 організації належать до Польської Асоціації позашкільної освіти.

Установи додаткової освіти у Республіці Польща у своїй діяльності роблять акцент на найважливіших завданнях, серед яких виділяються такі:

- ✓ робота в нерозвинених районах країни з низьким рівнем культурної освіченості та відсутністю суспільного інтересу до проблем освіти дітей та молоді;
- ✓ психолого-педагогічне супроводження обдарованих дітей, а також фізично та розумово неповноцінних дітей;
- ✓ співпраця з місцевою владою, що забезпечує організаціям неформальної освіти роль координаторів місцевої освітньої діяльності.

Таким чином, сфера додаткової освіти в Польщі має широкі соціальні функції, вносячи внесок у вирішення найважливіших соціальних проблем.

Виділимо основні напрямки діяльності організацій неформальної освіти Польщі:

- ✓ співпраця зі школами через спільні освітні проекти, що збагачують форми культурного розвитку;
- ✓ залучення дітей та молоді до різних видів діяльності та волонтерської роботи;
- ✓ розвиток системи дитячого самоврядування, підтримка молодіжного уряду;
- ✓ організація діяльності інноваційних зимових та літніх таборів далеко від дому або в рідне місто;
- ✓ консультування з питань допомоги дітям та молоді;
- ✓ участь у різних європейських молодіжних програмах, присвячених неформальній освіті [66].

Крім того, заклади неформальної освіти у Польщі покликані вирішувати завдання визначення національної ідентичності, приділяють особливу увагу патріотичного виховання.

У 2012 році, наприклад, який у Європі названо роком відомого польського педагога Януша Корчака, багато закладів неформальної освіти Польщі будували свою роботу на основі найкращих педагогічних традицій, розроблених цим національним героєм.

У рамках діяльності чільне місце займає вивчення історії та культури свого краю. Подібні курси спрямовані на розвиток таких відносин, що передбачає відкритість міжнародному співробітництву за збереження національної власності.

У Чеській Республіці система неформальної освіти розвивається відповідно до «Концепції державної політики у сфері роботи з дітьми та молоддю на період 2007–2013 рр.» [68, с.323]. У цьому документі розмежовуються такі поняття, як формальна, неформальна освіта та інформальне навчання дітей та молоді. Формальна та неформальна освіта розглядаються в концепції, виходячи із загальних підходів, прийнятих у Європейському Союзі. Під інформальним навчанням розуміється процес отримання знань, набуття навичок з щоденного досвіду: із засобів масової інформації, кола контактів, навколишнього середовища загалом. Таке навчання неорганізоване, несистемне та інституційно нескоординоване.

Метою державної політики Чехії у сфері неформальної освіти є підтримка навчання протягом усього життя, розглядається як один з чинників конкурентоспроможності країни. Виходячи з цього, інвестиції в подібне навчання визнаються «найважливішими інвестиціями у розвиток» [68].

Фінансове забезпечення діяльності установ неформальної освіти у більшій ступені залежить від держбюджету. Однак крім цього воно складається із внесків учасників, спонсорської допомоги та власної господарської діяльності. Багато установ неформальної освіти мають можливість надання грантів, які фінансують органи місцевого

самоврядування, регіональна влада та уряд. Водночас частина виконавців неформальної освіти працює на добровільній основі (йдеться про аніматорів, не отримали професійну педагогічну підготовку, зайняті в іншого роду професійної діяльності дітьми та молоддю у вільний від роботи час з «веління душі»).

Концепція демонструє переоцінку цінностей – від колективних до індивідуальних, що свідчить про домінування прагматизму в сучасне чеське суспільство. Серед якостей особи, які мають бути сформовані у дітей та молоді зусиллями установ неформальної освіти відзначаються інтелігентність, відкритість, емоційна стабільність, толерантність, громадянськість.

В цілому, Чехія має в своєму розпорядженні розгалужену і доступну мережу установ, що пропонують дітям та молоді на добровільній основі можливість включитися в організацію активного проведення вільного часу. Організаторами неформальної освіти у країні є: школи, центри вільного часу, освітні агенції, клуби за інтересами, заклади культури та інші.

Дослідженнями цільової групи дітей та молоді у Чехії займається Національний інститут у справах та молоді. Результатом його роботи став Національний реєстр досліджень про дітей та молоді, який має електронну базу даних, складену за професійними аспектами.

До сфери неформальної освіти дітей та молоді у Чеській Республіці відносяться понад 6700 установ (з яких близько 2000- Неурядові некомерційні організації) [68].

Найбільш доступними установами неформальної освіти є центри вільного часу, шкільні групи продовженого шкільні клуби. Всі вони діють за школами, демонструючи досвід загальної інтеграції та додаткової освіти. Примітно, що центри вільного часу призначені для різних категорій учнів (дошкільнят, учнів, студентів), а також педагогів незалежно від місця їхнього постійного проживання. Ці центри пропонують свої послуги як у містах, так і прилеглих селищах, щоб і там була забезпечена пропозиція щодо проведення

вільного часу.

Неурядові некомерційні організації працюють у багатьох галузях життя: культура, охорона пам'яток і старовини, мистецтво, дослідницька діяльність та освіта, медицина та соціальні служби, екологія, відпочинок, спорт і т.д.

Неформальна освіта в Чехії передбачає чинну систему грантів. Так, клуби за інтересами, дитячі та молодіжні організації, які не мають достатніх коштів, практично звільняються місцевою владою від орендної плати. Існують також гранти на професійну психолого-педагогічну підготовку освітян [67].

Серед напрямів діяльності установ неформальної освіти у Чехії крім традиційних для цієї сфери в Європі особливо слід виділити роботу з формування правової свідомості дітей та молоді. Виховання в області прав людини, таким чином, розглядається як нова функція діяльності не тільки шкіл, а й установ додаткової освіти. Важливим компонентом діяльності закладів неформальної освіти також є робота з розвитку особистісних якостей, спрямованих на вміння виходити з соціальних, етнічних та інших конфліктів.

Одним із найяскравіших прикладів надання неформальної освіти в Чехії є дитячий та молодіжний фестиваль «Бамбіріада», який набув широкого поширення в країні. Організатором фестивалю є Чеська рада у справах дітей та молоді. Підтримку надають міністерство освіти, міністерство оборони та армія Чеської Республіки. Генеральним партнером «Бамбіріади» є велика страхова компанія Generali, а медійними партнерами – чеське телебачення та радіо.

Лейтмотив заходу – соціальна програма поза школи. "Бамбіріада" проходить у більшості міст країни. До програми фестивалю входить ознайомлення з діяльністю дитячих та молодіжних організацій, центрів вільного часу, які не обмежуються демонстрацією різноманітних пологів діяльності, та пропонують учасникам випробувати себе у спортивних

дисциплінах, танцях та іграх.

Головний координатор заходу Павло Гофріхтер підкреслює, що головна мета фестивалю – допомогти дітям вибрати заняття та об'єднання, які вони хотіли б регулярно відвідувати у вільний час [53]. Діти мають можливість самим спостерігати, як проходять заняття в окремих гуртках. Театральна та музична самодіяльність, спорт, комп'ютерні ігри, заняття рукоділлям, туристичні та скаутські відділення, знайомство з військовою справою.

У Празі, наприклад, у фестивалі традиційно беруть участь понад півсотні організацій. Діти та молодь мають можливість побувати індіанському селі, заглянути в кам'яний вік, проїхатися на коні, зайнятися керамікою чи малюнком на склі [53].

Незважаючи на схожість освітніх курсів України та Казахстану, система позашкільної освіти за період суверенного розвитку держави набула специфічних особливостей, на які необхідно звернути увагу. Йдеться про те, що, виходячи з полікультурності країни, акцент у роботі педагога додаткової освіти роблять на формуванні у дітей та молоді компетенцій у сфері міжкультурних комунікацій. Установи додаткової освіти у Казахстані виступають як і методичні центри з окремих напрямів педагогічної діяльності, та як експериментальні майданчики з розробки та апробації нових освітніх технологій.

Примітний досвід діяльності органів місцевого управління з відкриття дитячих та молодіжних дворових клубів, які є важливою соціально-педагогічною основою для організації дозвілля дітей та молоді з девіантною поведінкою.

Резюмуючи, слід зазначити, що поряд з визнанням як передового досвіду у сфері неформальної освіти деяких зарубіжних країн, поспіх у його запозиченні неприпустимий. Очевидно, що вітчизняна система додаткової освіти, яка ввібрала культурні, історичні, ментальні особливості, унікальна та відображає національну специфіку розвитку суспільства та вітчизняної

педагогічної науки.

### **3.2 Рекомендації щодо поліпшення системи управління закладу**

Стратегічно важливим завданням усієї системи державного управління в сучасних умовах є побудова гармонійного суспільства, яке засноване на інтелектуальних та духовно-моральних традиціях нації. База такого суспільства закладається в освітніх закладах різного типу та рівнів. Освітня галузь є одним з важливіших ресурсів України, та певним чином виконує завдання національної безпеки. Сучасні тенденції ставлять нові вимоги до усієї системи освіти. Від її динамічного розвитку залежить економічне та духовне процвітання України. А це, в свою чергу, вимагає грамотної управлінської діяльності.

Право на освіту – одне з основних та невід'ємних конституційних прав громадян України.

Якість освіти є найкращою гарантією того, що людина протягом своєї діяльності буде здатна навчатися новим навичкам, підвищуючи свій кваліфікаційний та професійний рівень. Для того щоб сфера освіти забезпечила економічні результати, необхідно, щоб зміст освіти та професійної підготовки задовольняв постійно змінюваним вимогам ринку праці, даючи випускникам саме ті знання та навички, на які матиме найбільший попит на кожному конкретному етапі економічного розвитку країни.

Процесуальними критеріями оцінки ефективності виступають критерії доцільності та відповідності цілей соціальному замовленню, цілісності як характеристики ступеня інтеграції всередині системи управління, варіативності як наявності широких можливостей вибору варіантів та рівнів діяльності установи, структурованості як використання різноманітних форм та структур здійснення управлінської діяльності, гнучкості та адаптивності діяльності установи[56].

Показниками, які відображають процеси удосконалення системи управління закладом освіти, можуть бути кількість програм розвитку, кількість проектів, що реалізуються спільно з мережевими партнерами, динаміка заробітної плати та якісних характеристик педагогічного складу, якість освітнього середовища(матеріально-технічної бази, інформаційного та методичного забезпечення освітнього процесу) та ін.

Результативні критерії ефективності управлінської діяльності у додатковій освіті включають критерії задоволеності всіх суб'єктів освітнього процесу (дітей, батьків, педагогів,управлінців), а також критерії, що відображають стабільність та системність діяльності закладу.

Показниками, що відбивають результативні критерії можуть виступати показники якості освітньої послуги(чисельність та динаміка учнів, задоволеність всіх учасників освітнього процесу) та ін. [39].

Процесуальні та результативні умови удосконалення структури механізму управління позашкільним закладом наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Процесуальні та результативні умови удосконалення структури  
механізму управління позашкільним закладом**

| Показники удосконалення структури механізму управління                                                                                             | Очікувані результати                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Наявність сформованої системи оцінки ефективності діяльності педагогічних працівників (у формі ефективних контрактів)                              | Кількість/частка педагогічних працівників, оцінка яких здійснюється за показниками ефективності їхньої діяльності.<br>Кількість/частка педагогічних працівників, які працюють на умовах ефективного договору. |
| Збільшення заробітної плати педагогічних працівників та перелік заходів, спрямованих на збільшення заробітної плати працівників освітньої установи | Співвідношення середнього розміру заробітної плати педагогічних працівників до середньої заробітної плати інших категорій працівників                                                                         |
| Діяльність посібника з омолодження кадрового складу, залучення фахівців з інших областей, формування кадрового резерву освітньої установи          | Кількість/частка педагогічних працівників у віці до 30 років освітньої установи<br>Кількість працівників, що становлять кадровий резерв                                                                       |

## Продовження таблиці 3.1

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Здійснення діяльності освітньої установи чинному законодавству у сфері освіти, нормативно – правовим документам програмного характеру.</p> <p>Відсутність чи зниження кількості приписів наглядових органів у сфері освіти, обґрунтованих скарг з боку споживачів</p>                                       | <p>Кількість розпоряджень наглядових органів у сфері освіти, виконаних за звітний період.</p> <p>Кількість обґрунтованих скарг споживачів, задоволених за звітний період</p>                                                  |
| <p>Діяльність з професійного вдосконалення педагогічних кадрів</p> <p>Розробка методичного супроводу освітнього процесу та його оновлення (наявність чинної методичної служби проведення заходів методичного характеру, своєчасне підвищення кваліфікації педагогів)</p>                                       | <p>Відсоток педагогічних працівників освітньої установи, які мають методичні розробки від загальної кількості педагогічних працівників</p> <p>Кількість публікацій з питань методичного супроводу освітнього процесу</p>      |
| <p>Наявність в установі додаткових освітніх програм на платній основі.</p> <p>Організація роботи із залучення освітньою установою позабюджетних коштів</p>                                                                                                                                                     | <p>Кількість реалізованих додаткових освітніх програм на платній основі. Кількість заходів щодо залучення позабюджетних коштів. Розмір позабюджетних коштів, залучених освітнім установою за звітний період</p>               |
| <p>Використання позабюджетних коштів на розвиток інфраструктури освітньої установи (вдосконалення матеріально-технічної бази) та створення фонду стимулювання працівників освітнього закладу.</p> <p>Залучення організацій – мережових партнерів до розвитку матеріально-технічної бази освітньої установи</p> | <p>Обсяг позабюджетних коштів, використаний на оновлення матеріально-технічної бази освітньої установи.</p> <p>Частка коштів фонду стимулювання педагогічних працівників від суми коштів, отриманих установою всіх джерел</p> |

Таким чином, оцінка ефективності управлінської діяльності керівника установи додаткової освіти дітей проводиться на критеріях та показниках, що відображають:

1. Здатність керівника створити умови для ефективної діяльності педагогічних працівників, їхнього професійного розвитку, забезпечити гідний рівень оплати праці;
2. Діяльність посібника з оновлення змісту та методичного

забезпечення додаткових освітніх програм;

3. Здатність організувати додаткові засоби отримання позабюджетних коштів, у тому числі за рахунок платних освітніх послуг та мережевої взаємодії [27].

У сучасних умовах установи додаткової освіти стикаються із серйозними викликами, пов'язаними з високими вимогами до освітніх результатів. Зокрема, багато батьків прискіпливо обирають для своїх дітей курси програмування чи освоєння англійської мови, розглядаючи їх як важливу інвестицію у майбутнє благополуччя. Зміст освіти постійно ускладнюється, вимагаючи застосування складного та дорогого обладнання, а також регулярно підвищуються вимоги до методик та технологіям навчання, які формують успішну людину майбутнього. При цьому, як зазначалося, для успіху системи позашкільної освіти діти мають бути щиро зацікавлені в ньому, високо мотивовані до якогось конкретного виду освітньої діяльності.

Формування та підтримання такого інтересу – складне завдання, особливо якщо врахувати, які можливості щодо безвитратного та захоплюючого споживання розважального контенту надає дитині сучасне інформаційне середовище. Безумовно, якщо установа позашкільної освіти існує за стандартами XX століття, то навряд чи воно буде ефективним у XXI столітті. Отже, воно має оновлюватись, а, враховуючи швидкість трансформації зовнішнього середовища (у тому числі освітніх потреб дітей), оновлення має стати постійним. У цій парадигмі виникає потреба осмислення інноваційних механізмів удосконалення як необхідної умови ефективності додаткової освіти.

Для вирішення цього актуального завдання необхідно з наукового погляду розглянути теоретичні та організаційні засади інновацій у сфері освіти, у тому числі додаткової, а також проаналізувати інноваційні практики в даній галузі (як успішні, так, можливо, і невдалі).

Важливою характеристикою сучасної додаткової освіти, яку

необхідно враховувати за її організації та вдосконаленні, є доступність. Основними напрямками реалізації цієї характеристики є територіальні, фінансові та інформаційно – технологічні аспекти. Фінансова доступність залежить від того, що позашкільна освіта безкоштовна для сім'ї учня, або частково субсидується державними чи недержавними структурами. Територіальна доступність визначається, фактично, витратами учня та його батьків на прибуття до місця проведення занять. Інформаційно-технологічна доступність забезпечується застосуванням комунікаційних та педагогічних технологій, що дозволяють досягти поставлених освітніх цілей у дистанційному (або переважно дистанційному) форматі занять.

Враховуючи викладене, для розкриття теми даної роботи важливо наголосити, що додаткова освіта дітей є системним, динамічним явищем. Вивчення його проводиться в рамках системного підходу, який в першу чергу передбачає, що окремі елементи системи, поєднуючись і взаємодіючи один з одним відповідним чином, породжують якусь нову системну властивість, якою вони не мають кожного [12].

Виникнення та зміна такої системної якості ми розглядаємо не лише як найважливішу ознаку системи як елемента реальності, але і як основну мету будь-якої спрямованої (керованої) трансформації цієї системи.

З огляду на потреби теоретичного осмислення вдосконалення системи додаткової освіти, необхідно уточнити та диференціювати три поняття: інновація, нововведення (новація), розглянувши їх у процесно-хронологічному порядку, у міру виявлення, розвитку та впровадження корисних удосконалень.

З цього погляду першим слід розглянути поняття «новація» (чи «нововведення»), яке використовується для позначення результату будь-якого дослідження (фундаментальної чи прикладної наукової роботи, експерименту), який може бути застосований для вдосконалення тієї чи іншої діяльності. При цьому нововведення - це результат досліджень і пошуку, найбільш схожий з винаходом, який отримав певне оформлення у вигляді

свідоцтв, патентів, організаційної документації або детального опису (наприклад, у науковій статті). У найбільш розгорнутому і деталізованому трактуванні нововведення є отриманий в результаті творчого пошуку продукт, який пропонується можливим споживачам для використання, здатний за рахунок будь-яких відмінностей від застосовуваних рішень підвищити ефективність тієї чи іншої діяльності. Важливо, що у межах цього підходу виникає поняття «інвестиційний лаг» – період між пропозицією нововведення до використання та першими практичними прикладами такого.

Нововведення є практичною реалізацією нововведення, яка є проміжним (з огляду на обмежений масштаб та пробного характеру) етап інноваційної діяльності. Практично на практиці оцінюється доступність реалізації та ефективність нововведення. Інновація є результатом впровадження нововведення на етапі його повного освоєння, вона орієнтована отримання кінцевого, завершеного результату, що гарантує необхідну ефективність з допомогою зміни процесу, що веде до одержання економічного чи соціально-гуманітарного ефекту.

Управлінська діяльність розгортається етапами, що відповідають етапам процесного управління (цілепокладання, аналіз, планування, розробка (формування умов), реалізація, моніторинг та корекція):

Етап 1. Аналітичний: на основі аналізу поточного стану регіональної системи додаткової освіти дітей за критеріями доступності, якості та ефективності освітніх програм, емпіричного прогнозування розвитку системи – формування системи управлінських цілей, формування запланованих результатів та критеріїв їх досягнення; планування та проектування управлінських дій.

Етап 2. Організація: створення організаційно-управлінських умов з управління освітніми програмами на міжвідомчому, міжмуніципальному та регіональному рівнях: громадсько-професійні поради, експертні групи, ресурсні центри, формування екосистеми провайдерів освітніх програм, побудованої за ієрархічним принципом

Етап 3. Реалізація: експертиза програм та обладнання, запуск реалізації, підвищення кваліфікації та адресний супровід педагогів при оновленні змісту та технологій реалізації освітніх програм, управління контингентом одержувачів освітніх послуг, залежно від отримання освітніх послуг; варіативні умови освоєння програм. Оцінка результативності освітніх програм на рівнях педагогів та учнів. Підтримка екосистеми освітніх інновацій; формування банків ефективних практик. Оновлення змісту та технологій додаткової освіти дітей: розробка та реалізація нових освітніх програм.

Етап 4. Моніторинг: моніторинг доступності, виявлення професійних дефіцитів та інтересів педагогів, аналіз якості та варіативності існуючих освітніх програм, виявлення задоволеності споживачів освітніх послуг.

На підставі досконалого використання запропонованих етапів виникає можливість реально змінити та оцінити стан змін в якості надання послуг позашкільним закладом [15].

### **3.3. Попередня оцінка ефективності запропонованих заходів**

Приклад реалізації проектного підходу до управління різноманітними організаційно – педагогічними системами додаткової освіти дітей може стати створення управлінсько – методичної сервісної служби. Проведений огляд наявних потреб, інтересів та труднощів педагогічних управлінських кадрів сфери додаткової освіти дозволяє виділити спектр можливих освітніх послуг:

1. Моніторинг: надання інструментарію моніторингу якостей умов, якості освітнього процесу, якості результатів проведення моніторингових досліджень.

2. Предметно - методична допомога: подання пакету ефективних методик, програмного забезпечення, педагогічних технологій індивідуальне та групове консультування педагогів щодо проблеми програмування; зовнішня експертиза методичної діяльності установі.

3. Маркетинг. Визначення запиту дітей, батьків, інших клієнтів у послугах установи позашкільної освіти дітей.

4. Експертні послуги з різних проектів, рецензування програм та інших засобів програмно – методичного супроводу.

5. Консалтинговий сервіс, що включає підвищення управлінсько-педагогічної кваліфікації керівників установ; пошук та систематизація ефективних управлінських технологій, їх передача; консультування щодо вирішення проблемних ситуацій у життєдіяльності установи; надання експертних послуг керівникам установ[50].

На нашу думку, все це є технологією управління додаткової освіти дітей у регіональній освітній системі, що забезпечує збереження та стабільність удосконалення його специфіки стосовно освіти особистості людини.

У своєму підході до технології управління ми слідуємо та спираємося на розуміння того, що технологія:

- ✓ є продумана у всіх деталях модель спільної діяльності з проектування, організації та здійснення процесу;
- ✓ системна сукупність та порядок функціонування всіх коштів, що використовуються для досягнення цілей;
- ✓ системний метод створення, застосування та визначення всього процесу діяльності з урахуванням технічних та людських ресурсів, їх взаємодій (ЮНЕСКО)[73].

У роботі виділено розуміння технології як складової частини управління системою додаткової освіти дітей, що має регулятивним впливом, що передбачає: обов'язковість виробітку концепції, цілі, органічно пов'язані зі специфікою змісту додаткової освіти дітей; пошук наукових основ результативної діяльності; обґрунтованим розрахунком витрат сил, часу, ресурсів; спираючись на прогнозування та проектування своєчасне усунення помилок, корекцію дій.

Попередні результати впровадження запропонованих змін у КЗ

«Кіровоградському обласному центрі науково-технічної творчості учнівської молоді» прогнозуються наступні:

- ✓ створення системи планомірного поповнення закладу висококваліфікованими спеціалістами та забезпечення результативності професійної діяльності педагогічних кадрів;
- ✓ підвищення ролі педпрацівника у формуванні особистості;
- ✓ підвищення рівня соціально-економічного та фінансового забезпечення працівників, їх професійної діяльності.
- ✓ поліпшення морального і матеріального стимулювання професійної діяльності працівників закладу;
- ✓ підвищення кваліфікації педагогічних кадрів з метою формування педагогічного працівника з високим рівнем професіоналізму, методичної і загальної культури, інноваційним творчим стилем роботи.

Зміст заходів, що забезпечують якісні покращення управлінської діяльності навчального закладу наведено в Додатку Г.

На наш погляд, комплекс результатів управління додатковою освітою дітей має бути корельовано законодавчо встановленим компетенціям та включати:

- ✓ виконання вимог до програм додаткового освіти дітей та вимог тих документів (міжнародних, державних, регіональних), які визначають відповідальність товариства перед дітьми, дитиною, дитинством;
- ✓ дотримання інтересів дітей, батьків, їхнє право на самовизначення та саморозвиток в освіті. І, у зв'язку з цим, досягнення, успіхи дітей, показники їхнього особистісного зростання;
- ✓ показники експериментальної, інноваційної діяльності установ, освітніх організацій, окремих творчих об'єднань;
- ✓ виконання програми розвитку освіти регіону та в тому числа (за наявності) програми розвитку системи додаткового утворення міста;
- ✓ ресурсна забезпеченість установ;
- ✓ рейтинг установ у муніципальній системі додаткового освіти

дітей та при належному визначенні - рейтинг останньої на регіональному, окружному тощо рівнях.

Запропонований комплекс результатів не є закінченим і тому він відкритий для коригування та вдосконалення.

### **Висновки до 3 Розділу**

В Україні необхідність позашкільної освіти зумовлена збільшенням попиту на освітні послуги, трансформацією правових норм, що закріплюють основи організації національної системи освіти та професійні вимоги до педагогічних працівників, активним розвитком приватного сектору у сфері освіти. Система освіти в умовах пандемії коронавірусу COVID-19 зіткнулася з новими викликами щодо забезпечення готовності позашкільної освіти до переходу на нові технології навчання.

У світі використовуються різні терміни для позначення позашкільної освіти дітей. Так, використовуються поняття «неформальне освіта (non-formal education), позашкільна освіта, післяшкільна освіта, позакласна освіта, програми вільного часу», «supplementary education» (власне додаткова освіта). Логічно, що назва цієї сфери в різних країнах визначає особливості додаткової освіти Радою Європи та Європейським Союзом прийнято термін «неформальна освіта».

Між країнами Європи існують відмінності щодо положення закладів позашкільної освіти. У ряді випадків неформальна освіта організується та фінансується міністерством, в інших випадках установи перебувають у сфері діяльності муніципалітетів. У деяких європейських державах законом встановлюються «рівні права» для формальної та неформальної освіти, що практично не завжди означає рівні фінансові права. Одним із завдань розвитку неформальної освіти європейці вбачають його доступність.

Аналізуючи концепції додаткової освіти у країнах Європи, слід зазначити наступне. Усі справжні концепції можна звести до двох

домінуючих типів: концепції піклування та концепції розвитку.

У країнах Західної Європи домінує концепція піклування (докладніше вона буде розглянуто на прикладі нідерландської системи неформальної освіти). Розвинена опікунська система призводить до того, що велика частина фінансової допомоги з боку національного та місцевого уряду, орієнтована на потреби молоді, спрямовується дітям та молодим людям із серйозними проблемами (що становить 5-10% від загальної кількості дітей та молодих людей). Саме тому сфера неформальної освіти у більшості країн Західної Європи має приватний характер: її забезпечують приватні фірми та компанії.

У країнах Східної та Центральної Європи домінуючою є концепція розвитку. Перевага вкладати кошти в інтереси більшої групи дітей та молоді, які не мають проблем, очевидно: принагідно вирішуються серйозні завдання профілактики, таким чином реалізується соціально-педагогічна функція додаткової освіти. Системи додаткової освіти тут демонструють активність та залучення урядів, що зумовлює переважно державний статус установ додаткової освіти.

Якість освіти є найкращою гарантією того, що людина протягом своєї діяльності буде здатна навчатися новим навичкам, підвищуючи свій кваліфікаційний та професійний рівень. Для того щоб сфера освіти забезпечила економічні результати, необхідно, щоб зміст освіти та професійної підготовки задовольняв постійно змінюваним вимогам ринку праці, даючи випускникам саме ті знання та навички, на які матиме найбільший попит на кожному конкретному етапі економічного розвитку країни.

Процесуальними критеріями оцінки ефективності виступають критерії доцільності та відповідності цілей соціальному замовленню, цілісності як характеристики ступеня інтеграції всередині системи управління, варіативності як наявності широких можливостей вибору варіантів та рівнів діяльності установи, структурованості як використання різноманітних форм

та структур здійснення управлінської діяльності, гнучкості та адаптивності діяльності установи.

Показниками, які відображають процеси удосконалення системи управління закладом освіти, можуть бути кількість програм розвитку, кількість проектів, що реалізуються спільно з мережевими партнерами, динаміка заробітної плати та якісних характеристик педагогічного складу, якість освітнього середовища(матеріально-технічної бази, інформаційного та методичного забезпечення освітнього процесу) та ін.

Результативні критерії ефективності управлінської діяльності у додатковій освіті включають критерії задоволеності всіх суб'єктів освітнього процесу (дітей, батьків, педагогів,управлінців), а також критерії, що відображають стабільність та системність діяльності закладу. Показниками, що відбивають результативні критерії можуть виступати показники якості освітньої послуги(чисельність та динаміка учнів, задоволеність всіх учасників освітнього процесу) та ін.

На наш погляд, комплекс результатів управління додатковою освітою дітей має бути корельовано законодавчо встановленим компетенціям та включати:

- ✓ виконання вимог до програм додаткового освіти дітей та вимог тих документів (міжнародних, державних, регіональних), які визначають відповідальність товариства перед дітьми, дитиною, дитинством;
- ✓ дотримання інтересів дітей, батьків, їхнє право на самовизначення та саморозвиток в освіті. І, у зв'язку з цим, досягнення, успіхи дітей, показники їхнього особистісного зростання;
- ✓ показники експериментальної, інноваційної діяльності установ, освітніх організацій, окремих творчих об'єднань;
- ✓ виконання програми розвитку освіти регіону та в тому числа (за наявності) програми розвитку системи додаткового утворення міста;
- ✓ ресурсна забезпеченість установ;
- ✓ рейтинг установ у муніципальній системі додаткового освіти

дітей та при належному визначенні - рейтинг останньої на регіональному, окружному тощо рівнях.

Запропонований комплекс результатів не є закінченим і тому він відкритий для коригування та вдосконалення.

## ВИСНОВКИ

Система позашкільної освіти як певний об'єкт соціальної структури, що потребує управління, і під цим розуміється процес реалізації системи заходів на результат освітньої діяльності. При цьому наважуються соціальні завдання щодо формування особистості, необхідної суспільству для подальшого розвитку.

Удосконалення менеджменту освітніх організацій вимагає пошуку нових форм діяльності, які могли б допомогти керівникам у прийнятті найбільш ефективних управлінських рішень, поширення позитивного досвіду управління, однією з проблем є робота з персоналом.

Діяльність закладів позашкільної освіти (надалі ЗПО), які функціонують відповідно до Закону України «Про позашкільну освіту» та інших нормативно-правових актів, спрямована на досягнення мети позашкільної освіти, створення умов для розвитку здібностей та обдарувань вихованців (учнів) і слухачів, саморозвитку і самореалізації особистості, її моральних якостей, формування соціально-громадського досвіду. Тому провідна роль у забезпеченні всебічного особистісного розвитку дітей і юнацтва, їхньої соціалізації та свідомого професійного самовизначення на основі законодавчо визначених норм для всіх громадян України належить закладам позашкільної освіти.

Особливістю управлінської діяльності у системі позашкільної освіти дітей є те, що крім основних функцій управлінської діяльності, керівникам установ додаткової освіти необхідно звертати особливу увагу на управління методичною діяльністю, оскільки методичну діяльність спрямовано на супровід діяльності педагога позашкільної освіти, отже, на підвищення ефективності та якості освітнього процесу.

Заклад позашкільної освіти розглядається як відкрита самоорганізована соціально-педагогічна система, яка є стратегічно орієнтованою організацією, яка розвивається та визначається синергетикою.

З позицій синергетичного підходу установа позашкільної освіти характеризується за наступними ознаками:

- ✓ відкритість, між закладом та оточуючим середовищем існують взаємозв'язки та взаємовплив, взаємообміни знаннями та інформацією;
- ✓ людський ресурс: вихованці, слухачі, педагогічний та управлінський персонал та ін.;
- ✓ адаптація до мінливих умов;
- ✓ самоорганізовані підсистеми, що знаходяться в різних взаємозв'язках.

✓ Головні завдання центру – залучення до технічної творчості студентів та школярів; виявлення талановитої молоді та надання їй можливості для втілення своїх технічних ідей. До центру входять низка молодіжних об'єднань і у його рамках постійно створюються нові гуртки.

✓ Протягом 2022 року педагогічний колектив комунального закладу «Кіровоградський обласний центр науково-технічної творчості учнівської молоді» працював над проблемним питанням: «Шляхи формування та вдосконалення професійної компетентності педагогічного працівника закладу в умовах особистісно-орієнтованого навчання вихованців».

✓ Робота колективу закладу планувалася і проводилася на загально-педагогічних принципах на підставі Конституції України, Законів України «Про освіту», «Про позашкільну освіту», «Про охорону дитинства», Загальної декларації прав людини, Конвенції ООН про права дитини, Всесвітньої декларації про забезпечення виживання, захисту і розвитку дітей, Положення про позашкільний навчальний заклад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06.05.2001 № 433 (зі змінами), Статуту Кіровоградського обласного центру науково-технічної творчості учнівської молоді, плану роботи на 2022 рік.

Враховуючи потреби вихованців, побажання батьків, фахову підготовку педагогічних кадрів, протягом 2022 року в закладі організовано

функціонування 56 груп у складі 840 вихованців за такими напрямками діяльності: початково-технічний профіль (9 груп, 135 вихованців), спортивно-технічний профіль (15 груп, 225 вихованців), предметно-технічний профіль (9 груп, 135 вихованців), інформаційно-технічний профіль (7 груп, 105 вихованців), художньо-технічний профіль (6 груп, 90 вихованців), виробничо-технічний профіль (10 груп, 150 вихованців).

Фінансово-господарська діяльність освітнього закладу спрямована на збереження, зміцнення, розвиток матеріально-технічної бази, реалізацію завдань її модернізації.

Джерелами доходу є:

- субвенції обласного бюджету на виплату заробітної плати працівникам школи та навчальні витрати;
- позабюджетні кошти (добровільні пожертвування батьків, приватних осіб, спонсорська допомога), які витрачаються на зміцнення матеріально-технічної бази установи, підтримку її життєдіяльності; забезпечення безпеки умов освітнього процесу.

У 2022 році бюджетні асигнування для КЗ «КО ЦНТТУМ» складали 4364537 грн. Доходи з інших необмінних операцій склали 15718 грн. За рік на оплату праці витратили 3113618 грн. відрахування на соціальні заходи склали 698890 грн. Матеріальні витрати склали 543650 грн. Амортизація – 6644 грн. таким чином дефіцит бюджету складає 17448 грн.

В Україні необхідність позашкільної освіти зумовлена збільшенням попиту на освітні послуги, трансформацією правових норм, що закріплюють основи організації національної системи освіти та професійні вимоги до педагогічних працівників, активним розвитком приватного сектору у сфері освіти. Система освіти в умовах пандемії коронавірусу COVID-19 зіткнулася з новими викликами щодо забезпечення готовності позашкільної освіти до переходу на нові технології навчання.

У світі використовуються різні терміни для позначення позашкільної освіти дітей. Так, використовуються поняття «неформальне освіта (non-

formal education), позашкільна освіта, післяшкільна освіта, позакласна освіта, програми вільного часу», «supplementary education»(власне додаткова освіту). Логічно, що назва цієї сфери в різних країнах визначає особливості додаткової освіти Радою Європи та Європейським Союзом прийнято термін «неформальна освіта».

Між країнами Європи існують відмінності щодо положення закладів позашкільної освіти. У ряді випадків неформальна освіта організується та фінансується міністерством, в інших випадках установи перебувають у сфері діяльності муніципалітетів. У деяких європейських державах законом встановлюються «рівні права» для формальної та неформальної освіти, що практично не завжди означає рівні фінансові права. Одним із завдань розвитку неформальної освіти європейці вбачають його доступність.

Аналізуючи концепції додаткової освіти у країнах Європи, слід зазначити наступне. Усі справжні концепції можна звести до двох домінуючих типів: концепції піклування та концепції розвитку.

Фінансове забезпечення діяльності установ неформальної освіти у більшій ступені залежить від держбюджету. Однак крім цього воно складається із внесків учасників, спонсорської допомоги та власної господарської діяльності. Багато установ неформальної освіти мають можливість надання грантів, які фінансують органи місцевого самоврядування, регіональна влада та уряд. Водночас частина виконавців неформальної освіти працює на добровільній основі (йдеться про аніматорів, не отримали професійну педагогічну підготовку, зайняті в іншого роду професійної діяльності дітьми та молоддю у вільний від роботи час з «веління душі»).

У сучасних умовах установи додаткової освіти стикаються із серйозними викликами, пов'язаними з високими вимогами до освітніх результатів. Зокрема, багато батьків прискіпливо обирають для своїх дітей курси програмування чи освоєння англійської мови, розглядаючи їх як важливу інвестицію у майбутнє благополуччя. Зміст освіти постійно

ускладнюється, вимагаючи застосування складного та дорогого обладнання, а також регулярно підвищуються вимоги до методик та технологій навчання, які формують успішну людину майбутнього. При цьому, як зазначалося, для успіху системи позашкільної освіти діти мають бути щиро зацікавлені в ньому, високо мотивовані до якогось конкретного виду освітньої діяльності.

Формування та підтримання такого інтересу – складне завдання, особливо якщо врахувати, які можливості щодо безвитратного та захоплюючого споживання розважального контенту надає дитині сучасне інформаційне середовище.

Враховуючи викладене, для розкриття теми даної роботи важливо наголосити, що додаткова освіта дітей є системним, динамічним явищем. Вивчення його проводиться в рамках системного підходу, який в першу чергу передбачає, що окремі елементи системи, поєднуючись і взаємодіючи один з одним відповідним чином, породжують якусь нову системну властивість, якою вони не мають кожного.

Виникнення та зміна такої системної якості ми розглядаємо не лише як найважливішу ознаку системи як елемента реальності, але і як основну мету будь-якої спрямованої (керованої) трансформації цієї системи.

З огляду на потреби теоретичного осмислення вдосконалення системи додаткової освіти, необхідно уточнити та диференціювати три поняття: інновація, нововведення (новація), розглянувши їх у процесно-хронологічному порядку, у міру виявлення, розвитку та впровадження корисних удосконалень.

На наш погляд, комплекс результатів управління додатковою освітою дітей має бути корельовано законодавчо встановленим компетенціям та включати:

- ✓ виконання вимог до програм додаткового освіти дітей та вимог тих документів (міжнародних, державних, регіональних), які визначають відповідальність товариства перед дітьми, дитиною, дитинством;

- ✓ дотримання інтересів дітей, батьків, їхнє право на самовизначення та саморозвиток в освіті. І, у зв'язку з цим, досягнення, успіхи дітей, показники їхнього особистісного зростання;

- ✓ показники експериментальної, інноваційної діяльності установ, освітніх організацій, окремих творчих об'єднань;

- ✓ виконання програми розвитку освіти регіону та в тому числа (за наявності) програми розвитку системи додаткового утворення міста;

- ✓ ресурсна забезпеченість установ;

- ✓ рейтинг установ у муніципальній системі додаткового освіти дітей та при належному визначенні - рейтинг останньої на регіональному, окружному тощо рівнях.

Запропонований комплекс результатів не є закінченим і тому він відкритий для коригування та вдосконалення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белоглазова Н. Патріотичне виховання дітей та учнівської молоді в умовах позашкільного навчального закладу / Н. Белоглазова // Позашкілля. – 2015. – трав. (№ 5). – С. 14–18
2. Биков В. Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти: монографія / В. Ю. Биков. — К.: Атіка, 2009. — 684 с.
3. Биковська О. В. Освіта як система. Тріада «Людина–Освіта–Держава». Рідна школа. 2017. № 10-11. С. 68-75.
4. Биковська О.В. Позашкільна освіта: теоретико-методичні основи : монографія. Київ : АЛКОН, 2008. 335 с.
5. Борсук Д. В. Концепції стратегічного управління позашкільним навчальним закладом. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/almanax/8.pdf>
6. Вдовиченко Р.П. Управлінська компетентність керівника школи / Р.П. Вдовиченко. – Х.: Вид група «Основа», 2007. – 112 с.
7. Вербицький В. В. Позашкільна освіта у вимірі ХХІ ст. / Позашкільна освіта: історичні поступи та здобутки : зб. матер. Всеукр. пед. конф., 2–3 грудня 2008 р. / За заг. ред. В. Вербицького – К.: АБЕРС, 2008. – 308 с.
8. Ворона Л. Дистанційне навчання в закладах позашкільної освіти. Людинознавчі студії. Серія «Педагогіка». 2021. № 12 (44). С. 30–35.
9. Гаврилишин Б. До ефективних суспільств: Дороговкази в майбутнє: доп. Римському Клубові / Б. Гаврилишин; упоряд. В. Рубцов. — Вид. 3-тє, допов. — К.: Унів. вид-во ПУЛЬСАРИ, 2019. — 248 с.
10. Даниленко Л.І. Управління загальноосвітнім навчальним закладом як відкритою соціально-педагогічною системою: Конспект лекцій з курсу підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів / Л.І. Даниленко. – К.: ЦППО АПН України, 2002 – 17 с.
11. Дедюх Є.В. Управління освітнім процесом закладу позашкільної освіти: основні категорії дослідження / Є. В. Дедюх // Вісник післядипломної освіти. Серія : Педагогічні науки. - 2019. - Вип. 7. - С. 37-55.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpopn\\_2019\\_7\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpopn_2019_7_6)

12. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 р. № 385. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF#Text>
13. Енциклопедія позашкільної освіти / ред. : Г.П. Пустовіт та ін. ; НАПН України, Рівнен. держ. гуманітар. ун-т, Рівнен. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. Рівне : Зень О., 2017. 525 с
14. Енциклопедія позашкільної освіти / ред. : Г.П. Пустовіт та ін. ; НАПН України, Рівнен. держ. гуманітар. ун-т, Рівнен. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. Рівне : Зень О., 2017. 525 с.
15. Жилияєв І. Б. Словник-довідник основних понять та визначень українського освітнього законодавства / І. Б. Жилияєв, Б. Г. Чижевський. — К.: Парлам. видво, 2020. — 106 с.
16. Закон України «Про освіту». Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38-39. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
17. Закон України № 1841-III «Про позашкільну освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14>
18. Кабінет Міністрів України Постанова № 433-2001-п «Про затвердження переліку типів позашкільних навчальних закладів і Положення про позашкільний навчальний заклад». URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/433-2001-%D0%BF>.
19. Калініна Л. М. Специфіка інформаційного управління закладами освіти / Л. М. Калініна // Освіта і управління. — 2003. — Т. 6, № 1. — С. 47–66.
20. Калініна Л. М. Сутність і специфіка феномена управління / Людмила Калініна / Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти: наук-метод. посібник за заг. ред. Л. М. Калініної. — К.: ПП Компанія «Актуальна освіта», 2012. — С. 12–59.
21. Калініна Л. М. Теоретико-методичні засади інформаційного забезпечення організаційного механізму управління загальноосвітнім навчальним закладом: монографія / Л. М. Калініна. — К., 2014. — 285 с.

22. Касьянов Г. Освітні стандарти: проблеми розробки та впровадження. Аналіз освітньої політики в процесі розробки та експертизи освітніх стандартів в Україні / Г. Касьянов, С. Клепко, В. Довбищенко.— К.; Полтава: ПОППО, 2014.— 44 с.
23. Квартенко Р.О. Предмет і метод теорії управління. URL: [http://ecology.univer.kharkov.ua/docum/kafedra\\_mon/Kvartenko/organigypravlin.pdf](http://ecology.univer.kharkov.ua/docum/kafedra_mon/Kvartenko/organigypravlin.pdf)
24. Кречотіна Т.М., Перепилиця Н. В., Сидоренко Н.Ю. Позашкільна освіта: теоретичні і практичні аспекти розвитку : монографія : у 3 кн. Суми : Унів. кн., 2015. Кн. 1. 270 с.
25. Кречотіна Т.М., Перепилиця Н. В., Сидоренко Н.Ю. Позашкільна освіта: теоретичні і практичні аспекти розвитку : монографія : у 3 кн. Суми : Унів. кн., 2015. Кн. 2. 295 с.
26. Крисюк С. В. Державне управління освітою: навч. посіб. / С. В. Крисюк.— К.: НАДУ, 2009.— 220 с.
27. Крыжко В.В. Основы менеджмента в образовании: теория, практика и психология успешного управления / В.В. Крыжко, Е.М. Павлютенков – Запорожье: Просвита, 2000. – 260 с.
28. Лондара С. Развитие информационных систем управления образованием как инструмент реализации государственной образовательной политики : монография. Київ : ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2020. 258 с.
29. Луговий В. І. Управління освітою: навч. посіб. / В. І. Луговий.— К.: Вид-во УАДУ, 1997.— 304 с.
30. Лукіна Т. О. Зовнішнє оцінювання результатів розвитку освіти як основа управління якістю освіти в контексті євроінтеграції України / Т. О. Лукіна // Проблеми та перспективи входження України в європейський інтелектуальний простір: освітні аспекти: зб. наук.-експерт. матеріалів / за ред. Н. В. Грицяк.— К.: НІСД, 2009.— С. 63–70.
31. Луначек В. Е. Стратегія розвитку освіти в Україні в контексті загальноцивілізаційних тенденцій [Електронний ресурс] /

- В. Е. Лунячек.— URL: [http:// www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2009-2/doc/2/08.pdf](http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2009-2/doc/2/08.pdf).
32. Майборода Т. Державне регулювання освіти в контексті розвитку національної економіки : дис. ... канд. ек. наук : 08.00.03. Полтава, 2019. 259 с.
  33. Мелент'єв О. Теорія і методика позашкільної освіти. Умань : Алмі, 2013. 182 с
  34. МОН планує запровадити єдину централізовану базу даних позашкілля. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-planuye-zaprovaditi-yedinu-centralizovanu-bazu-danih-pozashkillya>.
  35. Мороз І.В. Менеджмент і маркетинг освіти: навчально-методичний посібник. – Переяслав – Хмельницький: ПХДПУ, 2004. – 142 с.
  36. Мосякова І. Електронне державно-громадське управління закладом позашкільної освіти. Scientific horizoninth econtextof socialcrises: proceedingsofthe 3rd InternationalScientificandPracticalConference, Tokyo, Japan, 16–18 April, 2020. С. 77–86. URL: <http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/1999/1/2020.04.16-18.pdf#page=78>
  37. Мосякова І. Ю. Ефективність діяльності єдиного позашкільного простору в контексті модернізації системи освіти столичного району / І. Ю. Мосякова // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2010. – № 5. – С. 22.
  38. Мосякова І. Ю. Сутність і структура поняття «стратегія розвитку закладу позашкільної освіти» / І. Ю. Мосякова // Вісник Черкаського університету : Педагогічні науки. – 2018. – № 3. – С. 135–144.
  39. Науково-освітній потенціал нації: погляд у ХХІ століття / авт. кол. В. Литвин (кер.), В. Андрущенко, С. Довгий та ін.— К.: Навч. книга, 2003. Кн. 1: Пріоритет інтелекту.— 2003.— 608 с.; Кн. 2: Освіта і наука: творчий потенціал державоікультуротворення.— 2003.— 672 с.; Кн. 3: Модернізація освіти.— 2013.— 943 с.
  40. Науменко Р. А. До питання фінансового забезпечення позашкільної

- освіти в Україні / Р. А. Наumenко // URL: [www.nbuv.gov.ua/portal/.../2010\\_4/21.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/.../2010_4/21.pdf)
41. Наumenко Р. А. Позашкільна освіта в Україні та в країнах Європи: порівняльний аспект / Р. А. Наumenко // Матер. Інституту обдарованої дитини. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2006-2/txts/GALUZEVE%5C06nраера.pdf>
  42. Наumenко Р. Державне регулювання розвитку позашкільної освіти в Україні: стан та проблеми фінансового забезпечення. Аналітика і влада. 2012. № 6. С. 154–162. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/avlad\\_2012\\_6\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/avlad_2012_6_26)
  43. Опольський І. Моніторинг розвитку освіти / І. Опольський [Електронний ресурс].— URL:<http://navigator.rv.ua/index.php?option=com>
  44. Оптимізація виховного потенціалу позашкільного навчального закладу / В. Вербицький та ін. Київ : Педагогічна думка, 2012. 192 с.
  45. Освітній менеджмент: навч. посіб. / [за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки].— К.: Шкільний світ, 2003.— 400 с.
  46. Паращенко Л. Проблеми застосування системного підходу в державному управлінні загальною середньою освітою України / Л. Паращенко // Вісн. НАДУ.— 2011.— № 3.— С. 235–242
  47. Пастовенський О. В. Наукові основи громадсько-державного управління загальною середньою освітою в регіоні: [моногр.] /За наук. ред. Л. М. Калініної.— Житомир: ПП «Рута», 2014.— 447с.
  48. Позашкільна освіта в Україні: Навч. посібник /За ред. О.В. Биконської. — К.: ІВЦ АЛКОН, 2006. — 224 с.
  49. Пометун О. Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора / О. Пометун, Л. Середняк, І. Сущенко, І. Янушевич. — Тернопіль: Вид\_во «Астон», 2005.— 192 с
  50. Пустовіт Г. П. Теоретичні засади і методичні підходи щодо формування творчої особистості в позашкільних навчальних закладах / Г. П. Пустовіт // Теоретико-методичні основи творчої особистості в умовах позашкільних навчальних закладів : зб. мат. наук.-практ. конф. — К., 2006.

– С. 38–69.

51. Радио Праги [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.radio.cz/ru/rubrika/radiogazeta/bambiriada>.
52. Савельєв В. Проблемне поле освітньої політики в Україні / В. Савельєв // Філософія освіти. — 2006. — № 2.
53. Савенко Н. Структура громадського управління в закладі позашкільної освіти / Н. Савенко, О. Савенко // Позашкілля. – 2012. № 3 (63), березень.
54. Стратегія реформування освіти в Україні: рекомендації з освітньої політики / М-во освіти і науки України, Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй, Міжнар. фонд «Відродження», Ін-т відкритого сусп-ва (Будапешт); за заг. ред. В. П. Андрущенка. — К.: К.І.С, 2003. — 296 с.
55. Сущенко Т.І. Системно-цільове управління позашкільними закладами, позашкільним педагогічним процесом / Т. І. Сущенко // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школі: Зб. наук. праць Запорізького класичного приватного ун-ту. – 2011. – Вип. 14
56. Тягушева О. Г. Розвиток механізмів державно-громадського управління регіональною системою освіти: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук держ. упр.: 25.00.02 / Тягушева О. Г.; Класич. приват. ун-т. — Запоріжжя, 2009. — 20 с.
57. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія [Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін.] / за заг. ред. О. Л. Кірдан. – Умань : Візаві, 2020. – 290 с.
58. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. / Євген Миколайович Хриков. – Вид. 2-ге доп. та доопрац. – Х. : Харків, 2016.
59. Шабаєва Л. М. Позашкільна освіта як об'єкт муніципального управління в умовах децентралізації / Л. М. Шабаєва // Публічне управління та митне адміністрування. - 2020 . - № 4 (27). – С. 114 – 118
60. Шпак В. Організація обліку на засадах ТОС / В. Шпак // Економіст. — 2011. — № 1. — С. 60–62.
61. Яременко Л. М. Організаційно-економічні механізми державного

управління вищою освітою в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.03 / Л. М. Яременко; Наук.-дослід. екон. ін-т. — К.: [б. в.], 2008. — 20 с.

62. Belfiore Michael P. The Department of Mad Scientists: How DARPA Is Remaking Our World, from the Internet to Artificial Limbs / P. Michael Belfiore. — [Washington, D.C.]: Smithsonian Books, 2009. — Xxiii, 295 p. (177, 179)
63. European Report On The Quality Of School Education. Sixteen Quality Indicators. European Commission. Directorate-General for Education and Culture. MAY 2000.
64. Finansowanie oświaty w Polsce — diagnoza, dylematy, możliwości by Mikołaj Herbst; Jan Herczyński; Antony Levitas. Publisher: Warszawa: Wydawn. Naukowe «Scholar», 2009.
65. Ковбасенко Л. І. Організаційно-педагогічні основи діяльності сучасного позашкільного навчального закладу : методичний посібник / Л. І. Ковбасенко. — К., 2000. — 53 с.  
\_content&task=view&id=1521&Itemid=33.
66. Kozma  
R. Qualitative Studies of Innovative Pedagogical Practices Using Technology / R. Kozma // SITES M2 design document. — IEA, 2000.
67. Leisure and Non-Formal Education / René Clarijs (ed.). — Prague: EAICY, 2008. — 358 p.
68. Maslow A., A Theory of Human Motivation, Psychological Review, July 1943, pp. 370–396.
69. Robert E. Shannon, Systems Simulation: The Art and Science (Englewood Cliffs; NJ.: Prentice — Hall, 1975). — p. 4-7.
70. Semenog O.M., Shamunova K.V.  
The training of future primary school teachers for pedagogical internship during COVID-19: cha
71. The theory of management of systems/ Second Edition, Inc.; New York, 1970. — p.

32–136.

72. Willms J. Douglas. Learning Divides:  
Ten Policy Questions About the Performance and Equity of Schools and Schooling Systems / J. Douglas Willms.— UNESCO Institute for Statistics, Montreal, 2016.— 84p.